

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

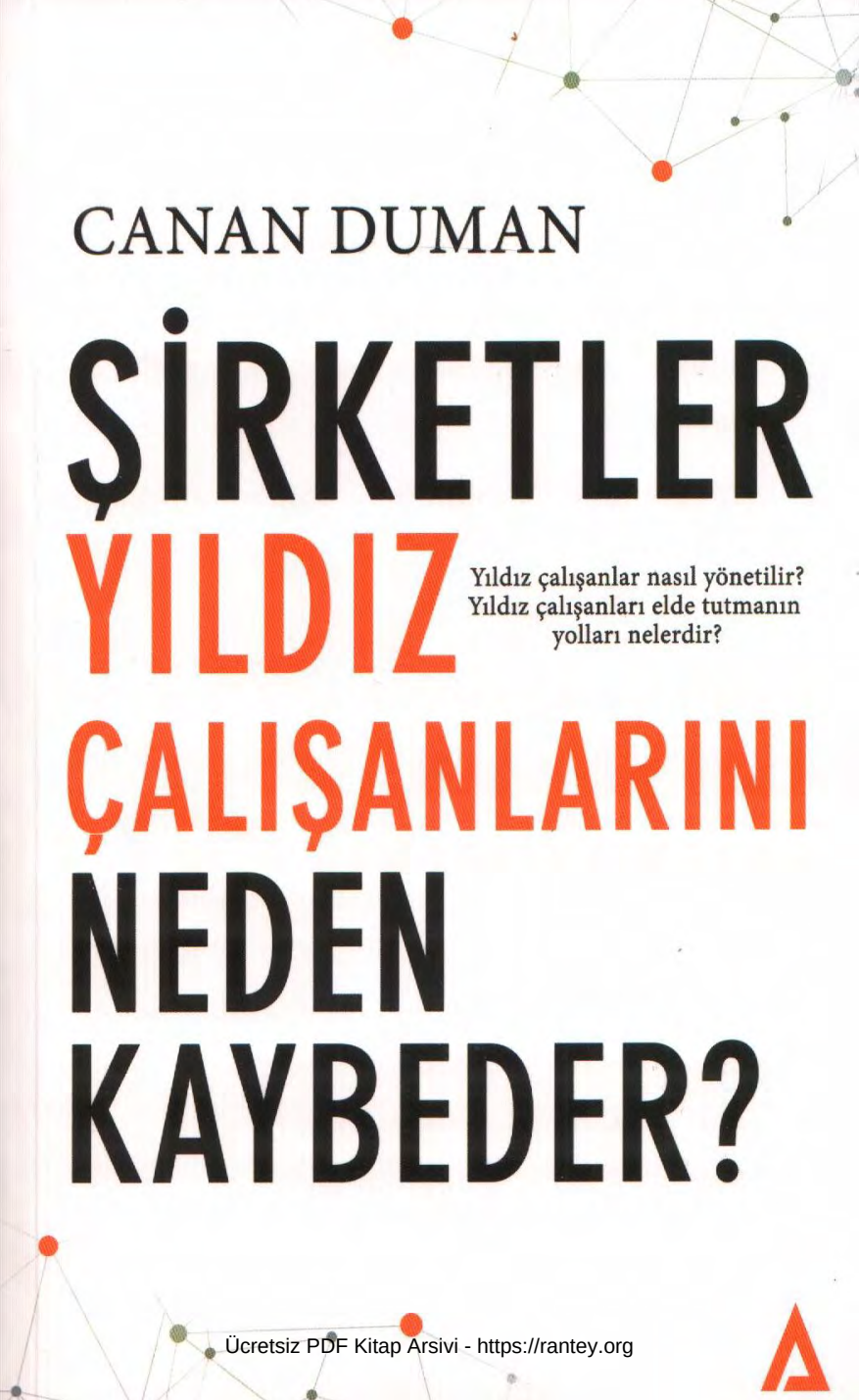
RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>



CANAN DUMAN

ŞİRKETLER

YILDIZ

Yıldız çalışanlar nasıl yönetilir?
Yıldız çalışanları elde tutmanın
yolları nelerdir?

ÇALIŞANLARINI

NEDEN

KAYBEDER?



Kanon Kitap ▲ 6

Şirketler Yıldız Çalışanlarını Neden Kaybeder?

© Canan Duman, 2018

© Balkan Sanat Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti., 2018

Yayınlar Genel Koordinatörü İlker Balkan

Yayıma Hazırlayan İlker Balkan

Kapak Tasarımı Çağla Balkan

Tasarım ve Uygulama Balkan Sanat

Baskı Kenan Ofset Matbaacılık

Davutpaşa Cad. İpek İş Merkezi Kat: 3 No: 21

Davutpaşa – Zeytinburnu İstanbul

Matbaa Sertifika No: 12641

Yayınevi Sertifika No: 36044

Birinci Basım Kasım 2018, İstanbul

ISBN 978-605-68644-5-2

BALKAN SANAT YAYIN YAPIM TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

Örnek Mah. Yaşam Sok. No: 29 B 1 Ataşehir İSTANBUL

Tel: 0850 255 12 90

web: www.kanonkitap.com

e-posta: info@kanonkitap.com

Kanon Kitap bir Balkan Sanat markasıdır.

CANAN DUMAN

ŞİRKETLER
YILDIZ ÇALIŞANLARINI
NEDEN KAYBEDER?



YAZARIN YAYINEVİMİZDEN ÇIKAN KİTAPLARI

A ŞİRKETLER YILDIZ ÇALIŞANLARINI NEDEN KAYBEDER?

»

Üniversite eğitimini grafik tasarım üzerine tamamladı. En büyük tutkusu, yazmak ve araştırmaktır. İş hayatına atıldığı ilk günden bugüne öğrenme hevesini hiç kaybetmedi. Öğrenciliğin, çalışma hayatında da devam ettiğine inandı. Yirmi yıllık çalışma hayatı boyunca edindiği tecrübe ve bilgiyi artık zamanı geldiğine inanarak geniş kitlelerle paylaşmak istedi. Hayata, topluma ve insana değer katmak, “önce insan” anlayışını öne çıkarmak için *cananduman.com*’u yayına aldı. İş dünyasına, iletişim sektörüne ve hayata dair yazılarıyla hedefi, daha çok kişiye ulaşmak ve farkındalık yaratmak...

Çocukluk yıllarında takip ettiği çocuk dergisine yazılarını göndermesi ve isminin bu dergide yayımlanması medya hayatına atılmasına öncülük etti. Okuru olduğu bu dergide 1998 yılından itibaren muhabir olarak çalışmaya başladı. 2013 yılına kadar yazı işleri koordinatörü, genel yayın yönetmeni, reklam satış müdürü, proje ve iş geliştirme görevlerini üstlenerek basında görev alan, 2013 yılında basında kazandığı deneyimi ve vizyonu kurumsalda PR tarafına taşıyarak kurumsal iletişim yöneticiliği ve insan kaynakları yönetimi alanlarında çalışan Canan Duman’ın ilk kitabı *Şirketler Yıldız Çalışanlarını Neden Kaybeder?*dir.

Dijital trendleri, iletişim ve kurumsal gelişime dair inovatif gelişmeleri yakından takip eden Duman, kariyerine danışman, yazar ve konuşmacı olarak devam etmektedir.

Canan Duman evli, bir kız çocuk annesidir.

www.cananduman.com

**Gücüme güç,
Umuduma umut katan anneme,
Sevgi ve minnetle...**

ŞİRKETLER YILDIZ ÇALIŞANLARINI NEDEN KAYBEDER?

TEŞEKKÜR

YAZMAK HAYATIMIN HER döneminde vardı. Hiç vazgeçmedim yazmaktan. Aklıma gelen her şeyi söylemenin en iyi şekli ya da bir ağırlıktan kurtulma hissiydi yazmak... Bu kitabın ilk taslak metinlerini iş dünyasına ilişkin yazdığım makalelerle oluşturmaya başladığımda, aslında kitabın çok uzun zamandır yapım aşamasında olduğunu fark ettim. En büyük hayalimdi yazar olmak... Bunun için çok bekledim. Devam eden çalışma hayatım, yapmam gereken işler, bitirmem gereken eğitimler derken ertelenip durdu hayatım...

Başlangıç noktam, yirmi yıllık çalışma hayatım süresince iş hayatının bana öğrettiklerini kişiler ve vakalar üzerinden kurgulamak, sorunlara çözümler bulma konusunda gelişen ilgim ve edindiğim bilgileri iş dünyası içinde olan herkesle paylaşmaktı.

Çalışma hayatının başında kurulan hayaller, yıkılan umutlar, yaşanan hayal kırıklıkları ve iş hayatının kapalı kapılar ardındaki gizli dünyası... Hepimizin iş dünyasıyla imtihanı kendine özgü olsa da yaşadıklarımız etrafında bizi buluşturan ortak yanlarımız ve çıkarımlarımız var. Farklı kahramanların iş dünyası ile imtihanını

yazarken, kimi zaman sıradan gibi görünen olaylardaki ince ayrıntılara dikkat çekmek, kimi zaman ise okuru, gözardı ettikleri üzerinde düşündürmek istedim.

İş hayatındaki bu keşif yolculuğu hayatın kendisi gibi sınırsız öğretilerle dolu... Hayatımızın amacını bulmakta ve bu amacı gerçekleştirmekte bize yardımcı olan öğretilere kitabın bir yerinde mutlaka rastlayacak; *bu benim hikâyeme ne kadar da benziyor*, diyeceksiniz. Bu hikâyelerin şekillenmesinde ve ruhunu bulmasında bana yardımcı olan, hikâyelerini ödünç aldığım herkese teşekkür ederim.

Çalışma hayatımda rotam, annemin ve babamın öğretileri oldu. Annemden, tüm zor koşullara dayanıklı olmayı, pes etmemeyi öğrendim. Kaldığı yerden hayata devam ederken bütün hayatı boyunca zahmetsizce uyguladığı bir beceriydi bu. Haksızlığa uğrayanların yanında olmayı, anlatarak değil yaptıklarıyla öğretti... Çaresiz kalmamayı, sabırlı ve vicdanlı olmayı, çok küçük davranışların büyük önem ifade edebileceğini, karınca gibi çalışkan olmayı babamdan öğrendim. Cesaret vermenin gücünü de... Bugün hayallerimi takip etmemi sağlayan cesaretimi ikisine borçluyum.

Ailemle ortak değerimizdi çalışma hayatı için değil kendimiz için “önce insan” kalabilmek, değerleri yaşatabilmek... Üstün Dökmen sanki bizim için söylemiş gibiydi: *Hem güçlü hem de ahlaklı gençler yetiştirmek mümkündür*.

İş hayatı da yazmak gibi bir şey; bir öğrenme, anlama ve değerlerinizle ait olduğunuz yeri bulma süreci. Kitapta hedefinizi belirlerken kendinizi iyi tanımanızın ve belirlediğiniz bu değerleri dikkate almanızın önemine değindim; çalıştığınız kurumun değerleriyle kendi değerlerinizin uyum sağlamasının kariyer yaşamında sizi başarıya ve hedefinize daha hızlı ulaştıracağına da...

Bu kitabı yazarken önerilerini ve yeteneklerini ortaya koyan insanlardan oluşan bir ekiple de aynı değerler etrafında birleştik. Özverili bir ekip çalışmasının ürünü olan kitap tamamlanana kadar yoluma ışık tutan herkese teşekkür etmek isterim.

Bana öğrettiği her şey için anneme ve babama;

Kitabı yazdığım dönemde aramızdan ayrılan, benim için her zaman özel bir yeri olan, rahmet ve özlemle andığım diğer annem Fatma Azizoğulları'na;

Bu kitabın ortaya çıkış sürecinde en başından beri hem konuya dahil olan hem de tutkuma destek veren danışmanım Neslihan Aslan'a;

Tüm bildirimleri ve görüşleri ile *Şirketler Yıldız Çalışanlarını Neden Kaybeder?*'i okurun bilgilendirici, eğitici ve ilham verici bulacağına inandığım bir anlatı hâlinde yapılandırmamı sağlayan İlker Balkan'a;

Bu projeye dair hevesimi paylaştan ve destekleyen, her gün tutkumu ve hevesimi körükleyen eşim Enis Duman'a;

İlham kaynağım kızım Özge'ye;

Onlara ayırmam gereken zamanları bu kitabı yazmak için kullanırken bana gösterdikleri müsamaha nedeniyle aileme;

Beni yüreklendiren, direncimi artıran Ayten Budak'a, Kalender Arancı'ya, Sevinç Toprak'a,

Kitabı yazdığım dönemde vizyoner bakış açısıyla önümü açan Vekmar Elektrik Sistemleri Yatırım ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Şenol Telli'ye;

Asla eskimeyen, değeri hiçbir zaman değişmeyen dostum Fatma Öğüt'e,

Öğrenmeye giden yolun tutkudan geçtiğine inanan, insan kaynaklarına kendini adayan, her daim yenilikçi olan Simla Altunbay'a,

Çalışma hayatım süresince yoluma çıkanlara, iş hayatının gerçeklerini görmemi sağlayanlara, yaşadıklarımla barışık kalmamı öğretenlere, değişimin önünü açarak kendimi yenilememi sağlayanlara çok teşekkür ederim.

Ekim 2018

GİRİŞ

İŞ DÜNYASI, YENİ ticaret fırsatlarından, teknolojilerinden ve tüketici taleplerinden yararlanmak için yüzyıllar boyunca evrim geçirmiş, girişimcilerin oluşturduğu iş modellerinin değişimine tanıklık etmiştir. Üstelik, içinde yaşadığımız bu yeni çağ, sanayi devriminden bu yana en hızlı teknolojik gelişmeyi kaydettiğimiz süreçtir ve doğal olarak bu yeni çağa ulaşmamızı sağlayan her dönem, bir önceki dönemin unsurlarını bir araya getirmiştir. Bu nedenle dünün iş modellerinin anlaşılması, geleceğin iş modellerinin yaratılması için bir başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir.

Ünlü İskoç düşünür Adam Smith, *Ulusların Zenginliği* (The Wealth of Nations) adlı eserinde, bir toplu iğne fabrikasına ziyaretinden ve iğnecilik zanaatından şu şekilde söz eder:

İş bölümü ile ayrı bir zanaat hâline gelen iğnecilik için yetişmemiş ve bu işteki aletlerin nasıl kullanıldığını bilmeyen bir işçi, son rad-desine dek çalışsa da günde bir iğneyi güç yapar, yirmi iğneyi ise hiç yapamaz. Şimdiki yapılış şekliyle bu iş, başlı başına bir zanaat olmanın yanı sıra hepsi ayrı birer iş olan kollara bölünmüştür. İşçinin biri teli çekip gerer, bir başkası bunu düzeltir. Biri keser, di-

ğeri ucunu sivriltilir. Bir başkası da baş geçebilmesi için tepesini ezer. Başı yapmak, başı tepeye takmak, iğneleri ağartmak ayrı işlerdir. İğneleri kâğıda sıralamak bile, başlı başına bir zanaattır. İğne yapma işi on sekiz ayrı işleme bölünmüştür. Bu işler kimi fabrikalarda farklı işçiler tarafından yapılırken kimilerinde işçiler, bu işlerin birkaçını birden yapmaktadır. Ben, on işçi çalıştıran küçük bir fabrikada bazı işçilerin bu işlemlerden birkaçını birden yaptıklarını gördüm. İmkânları kısıtlı olduğu için gerekli aletleri de yetersiz olan işçiler, sıkı çalışınca günde on iki libre¹ kadar iğne yapabiliyordu. Her librede, dört binden fazla orta boy iğne bulunuyordu. Demek ki, on iki kişi bir arada günde kırk sekiz bini aşkın iğne yapabiliyordu. Bu durumda, kırk sekiz binin onda birini yapan her işçinin, günde dört bin sekiz yüz iğne yaptığı varsayılıyordu. Oysa işçiler birbirlerine bağlı olmadan ayrı ayrı çalışsalar ve bu işte deneyimsiz olsalardı her bir işçi günde kuşkusuz yirmi iğne, belki bir tek iğne dahi yapamayacaktı. Yani, yaptıkları çeşitli işlemlerin elverişli bölümü ve birleşimi sonucunda şimdi başarıldıklarının iki yüz kırkta birini muhakkak, dört bin sekiz yüzde birini ihtimal ki beceremeyeceklerdi.²

İş bölümü sonucunda, işçilerin iş miktarlarında sağlanan bu büyük artışın üç nedeni vardır: Teker teker her işçide el yatkınlığının artması, bir tür işten öbürüne geçerken kaybedilen zamanın tasarruf edilmesi ve yapılan işi kolaylaştırıp iş süresini kısaltan, bir işçiye birçok işçinin işini yapabilme olanağı tanıyan çok sayıda makinenin icat edilmiş olmasıdır.³

Smith'e göre, sanayi sektöründe aynı sayıda işçi, en iyi makinelerin yardımıyla, daha kusurlu makineler veya zanaat aletleriyle yapılanı göre çok daha fazla ürün elde eder. Makinelerin bakımı ve iyileştirilmesi için yapılan masraf, her zaman kendinden çok daha büyük bir kârla sonuçlanır.

¹Libre: 453,59 grama denk gelen bir ağırlık ölçü birimi. (ed.n.)

²Adam Smith, *Ulusların Zenginliği*, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1997, s:20-22

³Nuri Erkin Başer, *Sanayi Devriminde Teknolojik Gelişmenin Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, yayımlanmamış tez, 2011, s:30-31

Aynı sayıda işçinin, eşit miktarda işi, daha önce alışılmış olandan daha ucuza ve basit makinelerle başarmasını mümkün kılacak bütün mekanik gelişmeler, her zaman, her topluluk için yararlı sayılır.⁴

Sanayi Devrimi (Industrial Revolution) insan ve hayvan gücüne dayalı üretim tarzından, makine gücünün hâkim olduğu üretim tarzına geçiştir. Bu tarz üretim 18. yüzyılda İngiltere’de, özellikle dokuma sektöründe ortaya çıkmış, daha sonra diğer alanlara yayılmıştır. Makineye dayalı üretime geçişle birlikte üretimin şekli ve miktarı da artmıştır.⁵

Üretimin zanaat aşamasından modern sanayi aşamasına geçişi, el aletlerinin, yerini yavaş yavaş makinelerle bırakması birinci sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. İlk sanayi devrimi, temelde makineleşmenin ve kas gücü dışında enerji girdisi sağlamanın, üretim tekniklerini çok da fazla değiştirmeden, enerji akışını değiştiren ve elle imalat yöntemlerinde el işçiliğini kolaylaştıran yöntem ve aletlere akıl yormanın kümülatif bir sonucu olmuştur.

Makineleşmeyle birlikte yeni bir işçi sınıfı doğmuş, yeni sınıfla birlikte çalışma hayatının geleneksel aktörleri değişmiştir. Loncalar⁶ önemini yitirmiş; lonca sistemi içinde yer alan *usta-çırak* ilişkisinin yerini *patron-işçi* dualitesi almıştır.⁷

Sanayi Devrimi boyunca yenilikler, çoğunlukla uygulamadan gelen, iyi yetişmiş, fakat bilimsel eğitimi olmayan teknisyenler tarafından yapılmıştır.⁸

18. yüzyıldaki yarı sanayileşme süreci ile yeterli miktarda usta, teknisyen, mühendis vb. havuzu oluşmuştur. Bu kişilerin deneti-

⁴Adam Smith, *Ulusların Zenginliği*, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1997, s:307

⁵Arş. Gör. A. Mesut Küçükcalay, *Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1997, Sayı: 2 (Güz) s:52

⁶Lonca, aynı bölgede yaşayan esnaf ve zanaatkarların örgütlenerek kurduğu meslek organizasyonu. (ed.n)

⁷Adnan Mahiroğulları, *Endüstri Devrimi Sonrasında Emegün İstismarını Belgeleyen İki Eser: Germinal ve Dokumacılar*, Sosyoloji Konferansları, 2005, Cilt:1, Sayı:32, s:43.

⁸Nuri Erkin Başer, *Sanayi Devriminde Teknolojik Gelişmenin Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, yayımlanmamış tez, 2011, s:18

minde vasıfsız işçilerin organizasyonu sağlanmıştır.⁹ Sanayi Devrimi daha önce örneği görülmemiş sayı ve güçte bir iş adamı sınıfı da oluşturmuştur.¹⁰

Birinci Sanayi Devrimi, diğer Avrupa ülkeleri ve ABD'de gecikmeli olarak gerçekleşirken, devrimi başlatan en önemli etkenler tekstil, buhar makinesi ve demir üretimi olmuştur.¹¹

İkinci Sanayi Devrimi ise 1870'ler ve sonrasını kapsamaktadır. İkinci Sanayi Devriminin öne çıkan hammaddeyi çelik, petrol ve elektriktir. Çeliğin çıkartılması, hammadde olarak kullanılması ve buharlı makinelerin geliştirilmesi sonucunda özellikle 19. yüzyılın başında buharlı gemiler üretilmiştir. Kıtalararası seyahat kolaylaşmış, ulaştırma sektörü devrim niteliğinde gelişmelere tanıklık etmiştir. İkinci Sanayi Devriminin başlarında telefonun icat edilmesiyle beraber iletişim, bir asır içerisinde atlı elçilerden tuşlara; yerel ve genel operatörlere geçmiştir. Çelik kablo ve sacların üretimi sadece ulaşım sektörüne değil, aynı zamanda inşaat ve savunma sektörlerine de yarar sağlamıştır. Petrolün çıkartılıp işlenmesiyle birlikte, benzinle çalışan otomobiller üretilmiştir. Doğru akımın bulunması sayesinde elektrikli rotatif aletler icat edilmiş, ilk elektrikli motor üretilmiştir. Bu dönemde öne çıkan en önemli gelişme, bilgisayar ve bilişim teknolojileridir. İlk bilgisayar, Amerikan ordusu tarafından üretilmiştir.¹²

İkinci Sanayi Devriminin günümüz yaşantısına etki eden başka önemli icatları da mevcuttur. Bu buluşlardan bazıları; selüloz kâğıt, plastik, boya, buzdolabı ve soğutma sistemleri, mikroskop, endüstriyel asitler, gazlı türbindir. Üçüncü Sanayi Devrimi ve Sanayi 4.0 dönemi, daha çok İkinci Sanayi Devrimi içerisinde değerlendirilir ve İkinci Sanayi Devriminin ikinci yarısını ifade eder. Ayrıca,

⁹a.g.e. s:166

¹⁰Peter Watson, Fikirler Tarihi:Ateşten Freud'a, Yapı Kredi Yayınları, 2018, s:786

¹¹<http://www.uralakbulut.com.tr/wp-content/uploads/2009/11/SANAYİ-DEVİRİMİ-DÜNYANIN-GİDİŞİNİ-DEĞİŞTİRDİ-HAZİRAN-2011.pdf>

¹²Ümit Çağlayan Arslan ve Yelda Hatice Demirağ, Sanayi Devrimi: Sonuçları ve Uluslararası Sisteme Yansımaları, 2017, s:6 Erişim: 20.09.2018

https://www.academia.edu/35814711/Sanayi_Devrimi_Sonuçları_ve_Uluslararası_Sisteme_Yansımaları

İkinci Sanayi Devriminin özellikle etkilediği kıta artık Avrupa değil; Amerika'dır.¹³

Amerikalı iktisat profesörü Robert J. Gordon, kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasını, internet ve mobil telefonu Üçüncü Sanayi Devrimi olarak nitelendirmektedir. Üçüncü Sanayi Devrimi, bilgisayarların ilk kez ticari amaçlı kullanıldığı 1960'lardan başlar, 1990'larda internet, ağ teknolojisi ve *e-ticaretin* geliştirilmesiyle günümüzde hâlen devam eder.

Sanayi devrimleri, kendi kişisel imkânları ile üretim yapan imalatçıların ürettikleri malların artık sanayide üretilen mallarla yarışamaz hâle gelmesine neden olmuş ve bu durum çok küçük ölçekli üretim yapan kişileri büyük şehirlere göç etmeye ve büyük sanayi sistemlerinde çalışmaya zorlamıştır. Kendilerine ait ve kişisel imkânları ile oluşturdukları küçük üretim birimlerini terk etmek zorunda kalan bu nüfus şehirlere göç ettiğinde, bu şehirlerde proletarya sınıfını oluşturmuştur.¹⁴

Proletarya, Karl Marx tarafından kullanılıncaya kadar miras bırakabilecek bir malı olmayan aşağı sosyal sınıfı ve o sınıfın parçası olan insanları tanımlayan bir kavramdır. Karl Marx ile birlikte proletarya, işçi sınıfını; proleter de bu sınıfa üye insanları tanımlamakta kullanılan sosyolojik birer terime dönüşmüştür. Marksist teoride proletarya, üretim araçlarına sahip olmayan, emeğini satarak yaşamını devam ettiren emekçi sınıfın genel adıdır. Proletaryanın ortaya çıkışı feodalizmden sonra olmuştur. Feodalizmin bitişiyile birlikte bir mülke bağlı olarak yaşamını sürdürme olanağı kalmayan insanların emek gücünü ücret karşılığı satarak yaşamaları proletarya denen sınıfın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Marksist teoride proletaryanın karşısında sermayenin sahibi olan burjuva sınıfı yer alır. Kapitalizm, sistem olarak burjuvazinin proletaryayı sömürmesine dayanan bir sistemdir. Burjuvazi/kapitalist, proletaryaya mal üretmesi için gerekli donanımı sağlar, proletarya eme-

¹³a.g.e. s:6

¹⁴Hakan Kutluay, Proletarya Nedir?, Erişim: 20.09.2018
<https://www.makaleler.com/proletarya-nedir>

ğini ve bu donanımı kullanır ve malı üretir. Kapitalist, malın satışından elde edilen paradan proletaryaya yaşamını devam ettirecek kadar ücret verir ve kazancın kalanını kendine alır. Aslında malın bütün değerini proletarya üretmiş olsa da onun ücretiyle malın satış değeri arasındaki fark yani artı değer kapitaliste kalır.¹⁵

A

Fabrika hayatı, işçiler için rahatlıktan uzaktı. Yetimhanelerden ve ıslahevlerinden binlerce çocuk işe alınmıştı. William Hutton, çıraklık dönemini Derby'deki ipek atölyelerinde geçirmiş; maki-neye uzanamayacak kadar küçük olduğu için ayaklarının altına destek yerleştirildiğini, çevrelerindeki yetişkinler gibi çocukların da fabrika denetimine ve disiplinine tabi olduklarını belirtmiştir. Bu yeni bir deneyimdi; görevler giderek artan biçimde uzmanlaştı, zaman ise gittikçe daha önemli bir faktör hâline geldi. Daha önce böyle bir şey hiç yaşanmamıştı; işçinin üretim araçlarına sahip olma imkânı yoktu, kiralık bir elden daha fazlası değildi.¹⁶

Sanayi devrimiyle birlikte makineleşmenin getirdiği verimlilik artışı üretimde hem nitelik hem de nicelik bakımından büyük bir artış sağlamış, bunun sonucu olarak da muazzam bir emek sömürsü baş göstermiş; işçiler, çok düşük ücretlerle ve günde 16 saate varan mesailerde, çok ağır şartlarda çalışmak zorunda bırakılmıştır. Bu dönemde kötü koşullar ve aşırı çalışmadan kaynaklanan sayısız işçi ölümü ve iş kazası gerçekleşmiştir. Kuşaklar boyu devam eden ve neredeyse işçilerin salt temel gıda ihtiyaçlarını karşılamasına bile yetemeyecek ölçüde kötüleşen çalışma koşullarına rağmen işçiler; iş güvencesi, sağlık, emeklilik gibi temel özlük haklarından yoksun bırakılmıştır. Büyüyen işletmelerde işverenle çalışan arasındaki iletişim ve ilişkinin azalarak git gide yok olması sonucu işçilerin muhatap bulamaması örgütlenme sürecini hız-

¹⁵Mahfi Eğilmez, *Proletarya, Prekarya ve Ötesi*, 2018, Erişim: 20.09.2018
<http://www.mahfiegilmez.com/2018/01/proletarya-prekarya-ve-otesi.html>

¹⁶Peter Watson, *Fikirler Tarihi: Ateşten Freud'a, Yapı Kredi Yayınları*, 2018, s:789

landırmış ve bugün sendika (*Trade Union* veya *Syndicat*) olarak adlandırılan yapıyı ortaya çıkarmıştır.¹⁷

İşçi ile işveren arasındaki sorunların çözümlenmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi için oluşturulan bu örgütler, hak arama sürecinde ve statülerinin kabul edilmesinde güçlükler yaşamış olsalar da zaman içerisinde varlık kazanmışlardır.

İşverene karşı bazı koşullar ileri sürebilecek durumdaki meslek sahibi ve nitelikli işçiler, ayrıcalıklı olan bu durumlarını kullanarak işveren karşısındaki pazarlık güçlerini arttırmışlardır ve sendikanın iş güvenliği koşulları ilk kez bu dönemde işveren tarafından kabul edilmiştir.¹⁸ Sanayi devrimleri; işçi-işveren ilişkileri, işçi hakları, çalışma koşulları, menfaat ayrılıkları, istihdam, sosyal dönüşüm, çatışma, fabrika, sendikalaşma, grev, endüstri, kapitalizm gibi kavramları çalışma yaşamına katmıştır.

İlk operatör eğitimleri, ilk uzman imalat makinesi kullanıcıları, sadece alaylı değil okullu da olan ilk tornacılar, işte bu ilk sendikaların kapsamlı politikaları ve iş gücünü niteliklendirme çabalarının ürünü olmuştur. Hem hükümetlerin hem de sanayicilerin giderek artan nitelikli iş gücü talebine cevaben, örgün bir çıraklık eğitimi, genişletilmiş bir el işçiliği ve teknik eğitim modeli geliştirmek uzun sürmüş olsa da, özellikle 19. yüzyılda ardı ardına gelen bilimsel keşifler ve mekanik teknolojiye atılımlar, uzmanlaşmayı gerekli ve sistemin devamı için olmazsa olmaz bir unsur olarak sanayicinin karşısına çıkartmıştır. Gelişen rekabet koşullarının korunması, teknik gelişmelerin türev bir sonucu olarak ürünlerin erişilebilir fiyatlara piyasaya sunulmasının gerekliliği ve kütleli imalat ile küresel ticaret ve sermaye birikiminin giderek artması, hem imalat aşamasında hem de lojistikten finansa bütün iş kollarında bir profesyonelleşme ihtiyacı doğurmuştur. 19. yüzyıl, işçi-

¹⁷Murat Pıçak, Hamza Kadah Türkiye'de Sendikalaşmanın Tarihsel Gelişimi, 2017, s: 201, Erişim: 20.09.2018

<http://library.eceoi.org/wp-content/uploads/articles/Türkiye'de-Sendikalaşmanın-Tarihsel-Gelişimi.pdf>

¹⁸Yrd.Doç. Dr. Banu Uçkan, Sendika Güvenliğinin Teorik çerçevesi ve Endüstri İlişkileri Sistemine Etkisi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:56, Sayı:3, s:158

sinden finansçısına her alanda yeni meslek dallarının ortaya çıkmasına, hatta mevcut iş kollarının da uzmanlaşma esasına göre bölünmesine tanıklık etmiştir.

A

- İpek bükme için çıkırığın bulunması
- Dokuyan mekiğin bulunması
- Demir cevherinin kok enerjisine dayalı dökümünün bulunması
- Hafifletilmiş çeliğin bulunması ve ilk çelik fabrikasının açılması
- Buhar makinesinin bulunması
- İplik eğiren tezgâhın bulunması
- Demir ve çeliğin ocakta işlenmesi

Yukarıda sayılan yeni icatlar, üretimin yapısını değiştirmiştir.¹⁹ Henry Ford tarafından otomobil endüstrisine yönelik ilk seri üretim bandının kurulması da önemli bir adım olarak kabul görmüştür. Tüm bu yenilikler imalat organizasyonunu kökten değiştirmiştir.

Sanayi Devrimi esnasında, teknolojik gelişme, makineleşme yönünde ve emek tasarruflu olduğu hâlde, yatırımların sürekli genişlemesinden dolayı işgücü talebi de sürekli olarak artış göstermiştir.²⁰ Artan işgücü, üretim makineleri tek başına çalışamadığı için insan gücüne olan ihtiyacı da artırmıştır.

İş hayatındaki temel değişim, fabrika şehrini olanaklı kılan buhar makinesinin icadıyla belirginleşti. İnsan kaynağının önem kazanmaya başlamasındaki en önemli tarihsel gelişme 1768'de James Watt'ın buhar makinesini icadı ile başlayan Sanayi Devrimidir. Çalışma hayatında bir milat olarak nitelenebilecek bu önemli gelişme ile fabrikalaşma ve kütleli üretime geçiş söz konusu olmuş; toplumların ekonomik, siyasal ve kültürel yapılarında köklü değişimler meydana gelmiştir. İşletmede (fabrikada) çalışanlar için önce-

¹⁹Sidney Pollard, *Peaceful Conquest Industrialization in Europe 1760-1970*, Oxford: 1981

²⁰Nuri Erkin Başer, *Sanayi Devriminde Teknolojik Gelişiminin Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, yayımlanmamış tez, 2011, s:162

leri iş gücü, insan gücü, daha sonraları da personel sözcükleri kullanılmıştır. 1930'lu yıllarda sendika yasasının çıkması işletmelerin, sendikalarla ilişkilerinin düzenlenmesine ayrı bir önem verilmesine neden olmuştur. İşe alma, atama, terfi, ücret, işten çıkarma ve sendikalarla ilişkileri yürütme görevi personel yönetimi bölümüne verilmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu iş gücü kıtlığıyla başa çıkabilmek ve çalışanların verimini yükseltmek için endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalardan çıkan sonuçlar üzerine geliştirilmiş olan stratejiler uygulanmıştır. Bunun etkisiyle ücret adaletini sağlamaya daha çok önem verilmiştir.

İnsan kaynakları adı, 1980'li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır.²¹ İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması, Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir.²² Personel yönetimi, Sanayi Devrimiyle birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesi ve iş hayatında yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların bir sonucu olarak doğmuştur. Bazı işverenlerin, çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermeye başlamalarıyla doğan *refah sekreterliği*, personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılır. Ancak personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir.²³



²¹Öğr. Gör. Mustafa Öcal, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi, s:4 Erişim:20.09.2018
http://portal.uzem.omu.edu.tr/dersler/20142015/MI/IKY113/IKY113_unite1/IKY113_unite1.pdf

²²Hafızullah Bek, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s:107 Erişim:20.09.2018
<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/472/454>

²³Polat Tunçer, *Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi*, 2012, s:7-8 Erişim: 20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/188002>

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi tamamen zıt kavramlar olmayıp aralarında önemli benzerlikler mevcuttur. İnsan kaynakları yönetimi, daha kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Günümüzde özellikle de ekonomi, istihdam, çalışanların örgütlenmeleri, toplu pazarlık görüşmeleri, çalışma hayatında meydana gelen değişim ve gelişmeler, sendikal haklar ve genel nüfus gibi iş ve çalışma alanlarında meydana gelen değişim ve gelişmeler sonucunda iş örgütlerinde çalışan personel ile ilgili olarak kullanılan *personel yönetimi* kavramının yerini *insan kaynakları yönetimi* almaya başlamıştır. Bu yeni anlayış, personel yönetimine dönük çağdaş bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu anlayış insan ögesini örgütün merkezine koyarak ön plana çıkarmaktadır.²⁴

Personel yönetimi kavramının Türkiye'ye, 1950'lerin başında ABD ile doğrudan akademik temasların başlaması ile taşındığı belirtilmektedir. *Personel* ve *personel idaresi* sözcüklerini kullanan ilk yayınlar, 1950'li yılların ortalarından itibaren oluşmaya başlamakta ancak personel yönetiminin ayrı bir disiplin hâlini alması 60'ların sonları ile 70'lerin başlarında gerçekleşmektedir.²⁵ Türkiye'de insan kaynakları yönetimi alanında bilim üreten ve yayın kurum ve kuruluş örnekleri yeterince bulunmadığından, insan kaynakları yönetimi alanına yönelik bilimsel katkılar daha çok üniversitelerden gelmektedir.²⁶

Gelişim süreci boyunca Türkiye'deki personel rejimi, genelde gündelik siyasi ve ekonomik değişimler sonucu şekillenmiştir. Personel rejimi, insan kaynakları alanındaki sorunlara kalıcı çözümler üretmeyen, aksine kısa dönemli ve stratejik olmayan, günü kurtarmaya yönelik bir personel rejimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret yönetimine odaklanılmış ve personel rejiminin temel dayanakları olan liyakat, kariyer ve sınıflandırma ilkeleri genelde göz

²⁴a.g.e. s:9

²⁵Yücel Sayılar, İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye'deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 2, Aralık 2005, s:159

²⁶Osman Eroğlu, 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt:12, Sayı:29, 2016, s:183

ardı edilmiştir.²⁷ Sanayi temellerini oluşturmaya devam eden Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde insan kaynakları yönetimine yönelik farkındalık artmaya başlasa da henüz yeterli düzeyde değildir.

Birinci sanayi devriminden (hatta öncesinden) bugüne kadar değişimin olmadığı hiçbir dönem bulunmadığı gibi bundan etkilenmemiş ve örgütsel değişime uğramamış hiçbir de örgüt olmamıştır.²⁸ Ancak içinde bulunduğumuz çağda yaşanan değişimi eskisinden ayıran en önemli özellik, değişim sürecinin ulaşmış olduğu hızdır. Bu hızlı değişimi takip etmek, yapılarını ve süreçlerini bu yeni düzene göre uyarlamak günümüz örgütlerinin en önemli sorunu hâline gelmiştir.²⁹

A

İş dünyası, uzunca bir süredir günümüz çağına uygun olarak yeni bir yapılanma içindedir. Gerek dünyada gerek Türkiye’de ileri teknolojilerin geliştirilmesi, iş dünyasının günümüz koşullarına uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır. Değişim çağını yaşarken mevcut durumda sabit kalmak için yanlış bir zamanda yaşadığımızı söylemek mümkündür. Bir yandan Almanya önderliğinde başlatılan otomasyon sistemlerini, veri alışverişlerini ve üretim teknolojilerini içeren kolektif bir terim olan Sanayi 4.0’ı anlamaya devam ederken diğer yandan Japonlar’ın geliştirdiği, insanların yapamadıklarını yapacak, insanın yaratıcılığını insan için ön plana çıkaracak zekâ/robotik teknolojileri Sanayi 5.0 ile hayatımıza girmiştir.

Sanayi 4.0 kavramının temeli; endüstriyel üretimle ilgili tüm birimlerin birbiriyle haberleşmesine, bütün verilere gerçek zamanlı olarak ulaşılabilmesine, bu veriler sayesinde optimum kat-

²⁷a.g.e. s:190-191

²⁸Rıfat İraz, Göksel Şimşek, Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s:102 Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289617>

²⁹a.g.e. s:103

ma değerin sağlanmasına, üretim için ihtiyaç duyulan enerji miktarının azaltılmasına, üretim miktarı ve kalitesinin arttırılmasına dayanmaktadır.

Sanayi 4.0, bir dizi yeni ve yenilikçi teknolojik gelişmeyi beraberinde getirmektedir. Bunlar arasında büyük veri ve analizi, akıllı fabrikalar, simülasyon, zenginleştirilmiş gerçeklik, yatay/dikey yazılım entegrasyonu, eklemeli üretim (örneğin 3D baskı), nesnelerin interneti (donanıma entegre sensörler ağı), bulut bilişim ve siber güvenlik bulunmaktadır.³⁰

Almanya, Sanayi 4.0'ın liderliğini sürdürürken; Japonya da boş durmayarak, insan faktörünü işin içine katan ve Sanayi 5.0 olarak adlandırılan *insan-robot etkileşimli teknolojiler* geliştirmeye başlamış; tekrarlayan ve tekdüze olan işlere robotları atamış, yaratıcı işlerin odağına ise insanı yerleştirmiştir. Sanayi 4.0'dan farklı olarak bireyselleştirilmiş ürünler, hizmetler ve deneyimler yaratmak için insan-robot iş birliğini devreye sokmuştur. Japonya başta olmak üzere gelişmiş ülkeler, *sadece sanayiye dönüştürerek toplumsal kalkınmayı gerçekleştirmemiz mümkün değil* felsefesini içselleştirmeyi de başarmıştır.

Almanya'nın Hannover şehrinde gerçekleşen dünyanın en kapsamlı teknoloji fuarlarından CeBIT 2017'ye katılan Japonya Başbakanı Shinzo Abe, fuarda *Society 5.0* (Toplum 5.0) felsefesini tanıtırken, "Teknoloji toplumlar tarafından bir tehdit olarak değil, bir yardımcı olarak algılanmalı," demiştir. Shinzo Abe fuar dönüşü Sanayi 4.0 devriminin ardından yaşanacak yeni dönemi, Tokyo'da *Society 5.0* ismiyle başlattı.

Toplum 5.0 programı ile Japonya'nın hedefi toplumu dijital dönüşümlere hazırlamak ve yaşlanan dünya nüfusuna karşı çözümler üretmektir. Gelişmiş ülkelerdeki yaşlı nüfus oranını ve gelişmekte olan ülkelerin gelecekte artık yaşlanmış toplumlara sahip olacağını düşündüğümüzde Toplum 5.0'in önemi daha çok artmaktadır. Üstelik Toplum 5.0, yalnızca toplumların yaşlanması adına çözümler

³⁰ Avrupa Birliği Bakanlığı Sosyal, Bölgesel ve Yenilikçi Politikalar Başkanlığı, Sanayi 4.0 Bilgi Notu, Ocak 2018

üretmekle kalmıyor; çevre kirliliği ve doğal afetler için de çözüm yolları arıyor. Ancak Japonya Ekonomi Organizasyonu Keidanren, Toplum 5.0'ın geliştirilip yoluna devam edebilmesi için beş önemli duvarın yıkılması görüşündedir ki, bu beş duvarın her biri başlı başına bir tartışma konusu teşkil etmektedir. Bu duvarlar ise hukuk sistemindeki engeller, nesnelerin dijitalleşmesindeki bilimsel boşluklar, kalifiye eleman eksikliği, toplumun karşı koyuşu ve sosyo-politik önyargılardır. Diğer bir yandan, ülke çapında ortak bir Toplum 5.0 vizyonu için, insanların ve makinelerin yüksek bir değer etrafında konumlandığı bir işbirliği oluşturmak gerekliliği üstünde durulmaktadır.³¹

Dünyada *hiper rekabet* adı verilen acımasız bir yarış hüküm sürerken hiçbir kurum, teknolojik değişimin hızlandığı bir dönemde demode kalmak istemeyecektir. Rekabet şekilleri değişirken ve rekabet artarken rekabet üstünlüğünü elinde tutan kurumların maliyet ve kalite standartlarına ulaşmayı isteyecektir.

Örgütlerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından *insan* faktörünün gözden kaçırılmaması gerektiği düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüştür. Sürekli gelişen teknolojik sistemler, çevre şartlarındaki değişimler ve uluslararası rekabet, günümüzde insan kaynağının, her zaman olduğundan daha etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu hâle getirmiştir. Bu yüzden teknolojik gelişmeler karşısında yetersiz kalmamak, çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabet gücünü artırmak için insan kaynağının verimliliğinin artırılması önemli bir konu olmuştur. İnsan kaynağının verimliliği bir yönüyle mevcut performansın sürekli iyileştirmesiyle ilgiliyken, bir yönüyle de var olan potansiyelin ortaya çıkarılmasıyla ilgilidir.³²

Yapay zekâ ve dijital dönüşüm konularında dünyada tanınmış isimlerinden biri olan IPFC Online kurucusu ve CEO'su Pierre

³¹Senem Kılıç, Toplum 5.0 ve Japon Perspektifi, Harvard Business Rewiev, Nisan 2017

³²Yrd. Doç. Dr. Nurullah Kaya, Mustafa Kesen, İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt: 6 Sayı:10 Mayıs 2014, s:25 Erişim: 20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/180494>

Pinna, 2017 yılında bir etkinlikte gerçekleştirdiği konuşmada şunları vurgulamıştır:

Yapay zekâ sayesinde robotlar önümüzdeki 5 sene içinde pek çok mesleği insanlardan devralacak. Çok yüksek yetenek gerektiren meslekler ise bize kalacak. İnsanlığı ilerletmek ve kötü şartlar altında yaşayan insanlar için bu aslında bir şans. Yakında, çalışma mekânlarımızı robotlarla paylaşacağız. Bu nedenle robotlarla iş birliği içinde olabilmek için genç insanları eğitmemiz gerekiyor. Özellikle gençlerin, makine öğrenimi (*machine learning*), derin öğrenme (*deep learning*) ve veri analitiği konularında eğitilmiş olmaları gerekiyor. Niteliksiz işlerde çalışan insanları bu alanlara kaydırarak eğitim vermemiz gerekiyor.

Bu açıklama da günümüzde insanları yönetmek için kullanılan global metotların değişmesi gerektiğine işaret etmektedir. Kurumların ve bireylerin gerek iş gerek özel hayatlarını etkileyen bu dijital dönüşüme uyum sağlaması gerekmektedir. Dünya büyük bir hızla dönüşürken eski yöntemlerle başarı beklemek gerçekçi değildir. 21. yüzyıl becerilerine sahip olmak gerekmektedir. Çünkü her büyük devrimsel dönüşüm gibi, bu çağ da kendisine has yeni bilgi alanları ve yeni uzmanlıklar yaratmıştır. Bu uzmanlıkların, şimdiye kadar bilinen meslek dallarından ayrı olarak, daha çok bilgiyi kontrol etmeye, bilgiye dayalı ileri iletişim yöntemleri tasarlamak ve kitlelerin yaşamlarındaki dijital dönüşümü sürekli kılmak gibi bir görev tanımı vardır ve bu minvalde oluşmuş bir işgücü pazarı şimdiden gündeme oturmuştur. Hindistan'ın yazılım sektöründeki yükselişi, Facebook, Twitter gibi alanların trilyonlarca dolarlık bir piyasa oluşturması, hızla gelmekte olan dijitalize dünyanın artık yok sayılamayacak ağırlığını gözler önüne sermektedir.

21. yüzyıla yön verebilmek için gerekli beceriler 21. yüzyıl becerileri olarak sınıflandırılmaktadır.³³ Günümüzde iş dünyasının liderleri, politikacılar ve eğitimciler, başarılı olmak için öğrenci-

³³Hakkı İlker Koştur, FeTeMM Eğitiminde Bilim Tarihi Uygulamaları: El-Cezeri Örneği, Başkent University Journal of Education, Cilt:4 Sayı: 1, 2017, s:61 Erişim:20.09.2018 <http://buje.baskent.edu.tr/index.php/buje/article/view/75/75>

lerin 21. yüzyıl becerilerine sahip olmaları gerektiği konusunda görüş birliğine varmıştır.³⁴ Binkley³⁵, 21. yüzyıl becerilerini dört grup altında on beceri olarak belirlemiştir:

Düşünme yolları:

Yaratıcılık ve yenilik; eleştirel düşünme, problem çözme, karar verme; öğrenmeyi öğrenme, üst biliş.

Çalışma yolları:

İletişim; iş birliği (takım çalışması).

Çalışma araçları:

Bilgi okuryazarlığı; bilişim ve iletişim teknolojileri.

Dünyada yaşam:

Vatandaşlık (yerel ve evrensel); yaşam ve kariyer becerileri, kişisel ve sosyal sorumluluk (kültürel farkındalık ve beceriler).

A

Değişen dengelerin içerisinde yeniye en hızlı uyum sağlayan kazanan olacaktır. 21. yüzyıl öğrencilerinin kazanması gereken yetenekler onları *nitelikli ve yıldız çalışan* olmaya bir adım daha yaklaştıracaktır.

Çoğu kurumun, neredeyse herkesinkinden daha ağır bir yükü taşımaya çalışan en az bir *yıldız çalışanı* vardır. *Yıldız çalışanlar*, çalıştıkları kurumun geleceğine yatırım yapan, kuruma değer katan, değişim için istekli davranan, her zaman inisiyatif almaya hazır olan, fikirleriyle dönüşümde fark yaratanlardır. *Yıldız çalışan*, sadece yüksek yeteneklerini kullanıp üstün performans göstererek en iyi çalışmayı yapmakla kalmayan, organizasyona vizyon katarak diğer çalışanları en iyi olması için zorlayan; mevcut konumlarını iyileştirmek ve hedeflerine ulaşmak için başarı merdivenlerini tırmanmak isteyen hırslı çalışanlardır. Etiket değil, değer isteyenlerdir.

Netflix CEO'su Reed Hastings "Bizde her mevkide yıldız oyuncular var," dediğinde bu, mükemmel iş çıkaran ve çevresindeki

³⁴a.g.e. s:61

³⁵Aktaran a.g.e. s:62

herkesin de mükemmel iş çıkarmasına yardım eden insanlara sahip oldukları anlamına gelmektedir.³⁶

Yönetim danışmanlık şirketi *Bain&Company*'nin ortaklarından olan Paul Rogers iş dünyasında yetenekli ve değerli insan kaynağının sanıldığı kadar bol olmadığını belirterek, sayıları kıt olan *yıldız çalışanları* iyi korumak ve ışıklarını güçlendirmek gerektiğinden söz etmektedir. Ne var ki *yıldız çalışanları* işe almak da bağlılıklarını sağlayarak elde tutmak da zordur. Bunun için kurumların da yıldız işveren olması gerekmektedir.

Yıldız işveren, neyi başarmak ve neye ulaşmak istediğini net olarak belirleyebilen, bu uğurda *yıldız çalışanın* şirkete sağlayacağı katkıların farkında olan, onu bulmak ve ekibe katmak için çabalayan, *yıldız çalışan* için anlam yaratan ve kendisine değerli olduğunu hissettirerek kuruma bağlılığını artırandır. Potansiyel değerlendirmesini doğru yapan, bu potansiyelin performansa dönüşmesine, potansiyelin gösterilmesine olanak sağlayandır. Yetenek yönetimi yaklaşımlarını belirleyen; hem üst yönetimiyle hem de insan kaynakları birimiyle bu işe zaman ayıran ve yaptığı işi gerçekten önemseyendir.

İşletmeler hızlı değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu iş ortamında, küresel meydan okumalara karşı koyabilmenin, ancak çalışanlarının sahip oldukları birbirinden farklı yeteneklerin ortaya çıkarılması ve işletme hedefleri doğrultusunda kullanılabilmesiyle mümkün olabileceğinin farkına varmışlardır. O hâlde işletmelerin yapması gereken, bu niteliklere sahip iş görenleri istihdam etmek ve onları doğru yerde, doğru şekilde değerlendirerek potansiyellerinden en üst düzeyde faydalanabilmektir. Çünkü, sahip oldukları ayırt edici özellikleriyle bu iş görenler, işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı konuma geçirme potansiyeli taşırlar³⁷

³⁶Dr. Nihat Alayoğlu, İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:201, Sayı:1 s:77 Erişim:20.09.2018 <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423913673.pdf>

³⁷Doç. Dr. Selen Doğan, Özge Demiral, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:3, 2008, s:152 Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50475>

Bugün insan kaynaklarında en kritik faktörler, yetenekli çalışanların işe alınması, eğitilmesi, dinamik hâle getirilmesi, motive edilmesi ve uzun dönemli istihdamının sağlanmasıdır. Günümüz iş dünyasında sürekli artan küresel rekabet, değişen pazarlar ve beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalınmakta ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi giderek zorlaşmaktadır.³⁸

ManpowerGroup 2018 Yetenek Açığı Raporu'na göre dünyadaki işverenler 2007'den beri görülen en yüksek yetenek açığıyla karşı karşıya. Dünya genelinde her 100 işverenden 45'i yetenekli işgücü bulmakta zorlandığını belirtmektedir. Bu oran, 2016/2017 yetenek açığı araştırmasına göre yüzde 5 daha yüksektir. Türkiye'deki yetenek açığı ise 2016/2017 araştırmasına göre bir azalma göstermemiş ve yine yüzde 66 olarak ölçülmüştür. Türkiye bu yetenek açığı oranıyla dünya genelinde altıncı sırada yer almaktadır.

Küresel yetenek krizinde ilk sırada yüzde 89 ile Japonya yer alırken, ardından Romanya (yüzde 81), Tayvan (yüzde 78), Hong Kong (yüzde 76), Bulgaristan (yüzde 68) ve Türkiye (yüzde 66) gelmektedir. En az yetenek açığı bulunan ülkeler Çin (yüzde 13), İrlanda (yüzde 18), Birleşik Krallık (yüzde 19), Hollanda (yüzde 24) ve İspanya (yüzde 24) olarak sıralanmaktadır.

Araştırmaya göre işveren talebinin arttığı yeteneklerin çoğunda ortaöğretim sonrası eğitim gerekli olsa da üniversite derecesi şart olarak görülmemektedir. Ankete katılan şirketlerin yarısından fazlası, yetenek açığını kapatmak için eğitim platformlarına ve geliştirme araçlarına yatırım yapmaktadır. İşverenlerin yaklaşık %30'u esnek çalışma düzenlemeleri de dahil olmak üzere mevcut çalışma modellerini değiştirmeye çalışmaktadır.

ManpowerGroup 2018 Yetenek Açığı Raporu'na göre 2018 yılında en fazla "Yetenek Açığı" bulunan 10 pozisyon şöyledir:

³⁸Yavuz Demirel, Emrah Yaşarsoy, İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi İlişkisi. Erişim: 20.09.2018

https://www.academia.edu/26432072/İnsan_Kaynakları_ve_Yetenek_Yönetimi_İlişkisi

Türkiye	Dünya
1- Nitelikli İşçi	1- Nitelikli İşçi
2- Mühendis	2- Satış Temsilcisi
3- Teknisyen	3- Mühendis
4- Satış Temsilcisi	4- Şoför
5- Muhasebe ve Finans Personeli	5- Teknisyen
6- Operatör	6- BT Personeli
7- Şoför	7- Muhasebe ve Finans Personeli
8- Yönetici	8- Profesyonel Uzmanlar
9- Restoran/Otel Çalışanı	9- Ofis Destek Personeli
10- Temizlik/Ev İşleri	10- Operatör

Bir önceki raporda en fazla “Yetenek Açığı” bulunan 10 pozisyon şu şekildedir:

Türkiye	Dünya
1- Nitelikli İşçi	1- Zanaatkâr
2- Zanaatkâr	2- BT Personeli
3- Teknisyen	3- Satış Temsilcisi
4- Üretim/Makine Operatörü	4- Mühendis
5- Mühendis	5- Teknisyen
6- Satış Temsilcisi	6- Şoför
7- Muhasebe ve Finans Personeli	7- Muhasebe ve Finans Personeli
8- Şoför	8- Yönetici/İdareci
9- Yönetici/İdareci	9- Üretim/Makine Operatörü
10- BT Personeli	10- Sekreter, Kişisel Asistan, Yönetici Asistanı, Ofis Destek Personeli

Yetenek açığının ilk 3 nedeni:

Türkiye:

- 1- Adayların deneyim eksikliği (yüzde 31)
- 2- Adayların teknik yetenek eksiklikleri (yüzde 20)
- 3- İlgili rol için doğru bütçelendirmenin yapılamaması (yüzde 20)

Dünya:

- 1- Aday olmaması (yüzde 29)
- 2- Adayların deneyim eksikliği (yüzde 20)
- 3- Adayların teknik yetenek eksiklikleri (yüzde 19)

Sayıları gittikçe azalan nitelikli çalışanları kuruma çekmek, nitelikli ve tecrübeli iş gücünün istihdamını sağlamak ve bu çalışanları elde tutmak için insan kaynaklarının yetenek geliştirme ve stratejilerine sahip olması gerekmektedir. Bu stratejilerle şirketler, insan kaynakları açısından, hem elinde bulunan çalışanın yetenek yönetimini geliştirmek hem de çalışanın işletmeye olan katkısını arttırmak ister. Yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi, adaylar arasından doğru yeteneklerin tespit edilip seçilmesi, kuruma uyumlaştırılması, onların geliştirilmesi ve elde tutulması tamamen insan kaynakları bölümünün sorumluluğu altındadır. İK bölümü yetenek yönetimi sisteminin hem yöneticisi hem de denetleyicisi konumundadır.³⁹ Yetenekli kişilerin işe alınması veya onların geliştirilmesi hususunda tecrübeli yöneticiler de sorumluluk üstlenmelidir. Yetenek yönetimi bir anda olacak bir şey değildir. Belli bir süreç ve iyi bir ekip gerektirir.

A

Avrupa şirketleri yetenek yönetimini uygulamak için şu üç durumu önemsemektedir: **yetenek edinme**, **yetenek yönetimi** ve **yetenek planlaması**.

Yetenek yönetimi için yine Avrupa firmaları bazı ölçütler kullanmaktadır. Bunlar; küreselleşen liderlik; personeli, “kendi yolumla (*in my own way*)” yaptım dediği çalışmaların sonuçlarını kontrol edecek şekilde teşvik etmek; mentorluk, koçluk programları, atölye çalışmaları, kişisel gelişim çalışmaları, burs ve çalışanlar arasında kültürlerarası değişimi sağlamaktır. Çok uluslu firmaların yabancı ülkelere kendi organizasyonundan bir personel ataması (*expat*), bireyin kariyer yolu ve yetenek planı için önemli bir adım olarak görülmektedir. Ülkesinde terfi imkânı olmayan yetenekli yöneticilere deneyim kazandırmak ve terfi imkânı sağlamak için farklı ülkelerdeki operasyonlarda görevlendirilmek *yıldız çalışanların* kuruma bağlılığını artırmaktadır. En önemlisi, bu sayede yıldız çalışanların kurum içinde kalması sağlanmaktadır.

³⁹a.g.e. s:16

Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve kuruma bağlı kalmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri “kazanan çalışan” olmalarıdır. BMW, Coca-Cola, Procter and Gamble (P&G), General Electric, Microsoft gibi büyük işletmeler, güçlü marka ve ürünlere sahip olmaları ve Unilever, McKinsey, Google, Hewlett-Packard gibi işletmeler ise eğitim ve geliştirme alanlarındaki iyi şöhretleri sayesinde, alanında en iyi olan bireyleri kendilerine çekebilmekte ve onların da kazanmasını sağlayabilmektedirler. Shell ise çalışanlarına uluslararası alanlarda iş tecrübesi edinme imkânı tanıyarak, onları işletmesinde tutabilmektedir.⁴⁰

HSBC Bankası, 2002 yılında küresel müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla, sahip olduğu yetenekleri geliştirmek için insan kaynakları politikalarında bazı değişiklikler gerçekleştirmiştir. Çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek amacıyla, 360 derece geri bildirim ya da bireysel görüşmeler gibi değerlendirme araçları kullanmaya, son üç yıldaki performansı gösteren *başarı değerlendirme çizelgeleri* ile genel ölçümler yapmaya başlamıştır. Bu sayede belirlediği nitelikli çalışanları departmanların yetenek havuzuna alan banka, nitelikli çalışanlara ihtiyaç duydukları performans ve kariyer geliştirme programları ile destek sağlamıştır. Şirket sınırları içinde, farklı bölümlerde görev vererek yeteneklerini geliştirmelerine öncülük etmiştir. Yetenek havuzunda bulunan çalışanların her biriyle karşılıklı görüşen yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeye ve sorunlarını gidermeye çalışmıştır. Böylece bankanın yetenek ilişkileri yönetimi etkinleştirilmiştir.⁴¹

P&G *içeriden terfi* sistemi ile, çalışanlarının liderlik pozisyonlarına doğru gelişmelerini sağlamaktadır. *İçeriden terfi* yaklaşımı, yöneticilerin katılımını sağlamak ve P&G'de liderlerin yetiştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

⁴⁰Tülin Durukan, Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi, Erişim: 20.09.2018

http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/COMU/978/Tulin_Durukan_Makale.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁴¹Doç. Dr. Selen Doğan, Özge Demiral, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:3, 2008, s:148 Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50475>

Unilever de yıldız çalışanlarını kendi içinden çıkarmakta ve bu süreci insan kaynakları stratejisinin en önemli parçası olarak görmektedir. Yıldızlarını *yüksek potansiyelli çalışanlar* olarak adlandıran Unilever, bu çalışanların kariyer planlarını özenle yapmaktadır.

Kraft, yıldız akademisi olarak çalışan şirketlerden biridir. Doğru yetenekleri yani *yıldız çalışanları* şirkete kazandırmak için çeşitli yöntemler izlemekte, daha üniversite aşamasında, tamamlanan bölümden bağımsız olarak doğru yeteneği şirkete çekmekle işe başlamaktadır. Kraft, kazanılan yıldızların yetkinliklerini, özgürce harekete geçme becerilerini ve doğru tecrübeler edinmelerini sağlayan etkin insan kaynakları süreçlerini oluşturmuştur.

Turkcell'in bünyesinde potansiyeli ve performansı yüksek, liderlik özelliklerine sahip çalışanlarıyla ilgili yürüttüğü bir program bulunmaktadır. Bu programla geleceğin potansiyel liderlerini ortaya çıkarmak ve gelişimlerine bu yaklaşımla destek vermek amaçlanmaktadır. Diğer yandan sektöre özel ve Turkcell için kritik önemdeki pozisyon ve kişileri de farklı araçlarla izlemektedir. Bunun için belli danışmanlarla potansiyel pazara bakmaktadır.⁴²

A

Türkiye'de kurumlar, yıldız çalışanlarını dışarıdan transfer etmek yerine kendi içlerinde yetiştirmeyi tercih etmektedir. Dışarıdan yönetici transfer etme oranı gün geçtikçe düşmektedir. Yöneticileri içeriden yetiştirmenin tabii ki avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlar arasında; terfi alan yöneticinin aidiyet duygusunun artması, ürünü, müşteriye, pazarı tanıyan, kurum kültürünü bilen ve benimseyen birini eğitmekle zaman kaybedilmemesi, sisteme ve yeni göreve daha hızlı uyum sağlanması yer almaktadır. Sürekli kurum içinden yapılan atamaların işletme körlüğüne yol açması, yeni bakış açılarının oluşmaması da dezavan-

⁴²Hande D. Süzer, Şirketler Yıldız Peşinde, Erişim: 20.09.2018

<https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/sirketler-yildiz-pesinde>

tajlar arasında sayılmaktadır. Bu noktada kurumların kendi iç kariyer ve performans sistemlerini hayata geçirmeleri, kendi kültürleri ile yetiştirdikleri çalışanlar için yetenek yönetimi yapmaları bir kere daha önem kazanacaktır.

Harvard Üniversitesi'nden Boris Groysberg ve iş arkadaşları, aralarında CEO'ların, araştırmacıların ve yazılım geliştiricilerinin de olduğu en iyi performanslarını sergileyen insanların ve yatırım bankacılığı, reklamcılık, halkla ilişkiler, yönetim danışmanlığı ve avukatlık büroları yıldızlarının yıllarca izini sürdüler. Groysberg bıkmadan usanmadan şunu söyledi:

Bütün o gruplardaki en iyi performansları sergileyenlerin birer yıldızdan çok kuyruklu yıldız olduğunu gördük. Bir süreliğine alev alev başarı saçtılar ama başka bir şirkete geçtikten kısa bir süre sonra söndüler.

Bu bulgular ve diğer sektörlerden gelen kanıt, Groysberg'in ekibini başka şirketlerden yıldız kurtarıcı getirmeye direnme konusunda yöneticileri teşvik etmeye itti. Özetle Groysberg; liderlere mevcut çalışanlar arasında iş birliği ve örnek gösterilecek işlerin yapılmasına olanak sağlayan teknolojiler ve yöntemler geliştirmeye ve kendi yıldızlarını yaratmak için çalışanlarını eğitip onlara akıl hocalığı yapmaya daha çok para ve zaman ayrılması gerektiği tavsiyesinde bulunmaktadır.

Groysberg ayrıca; "Dışarıdan kurtarıcının geldiği ekiplerde dinamikler bozulur; şirkete iş yağdıracak birinin getirilmesinden ötürü içerleyen diğer müdürler yeni gelenden kaçınır, onunla bilgi paylaşmaz ve iş birliğini reddederler," der.⁴³

⁴³Robert I. Sutton, Huggy Rao, Mükemmeli Büyütmek: Daha Aza Razı Olmadan Daha Fazlaya Ulaşmak, Numen Yayıncılık, 2016 Erişim: 20.09.2018
https://books.google.com.tr/books?id=_49IDwAAQBAJ&pg=PP4&clpg=PP4&cdq=Robert+I.+Sutton,+Huggy+Rao,+Mükemmeli+Büyütmek:+Daha+aza+razı+olmadan+daha+fazlaya+ulaşmak&source=bl&cots=67N_vF5xsl&sig=eZU8h87nRUKNpS19BpaZnx_Tm4M8chl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwjqurK9rL7eAhVEtVMKHVedAzwQ6AEwB-HoECAsQAQ#v=onepage&q=Robert%20I.%20Sutton%20C%20Huggy%20Rao%20C%20Mükemmeli%20Büyütmek%3A%20Daha%20aza%20razı%20olmadan%20daha%20fazlaya%20ulaşmak&cf=false

Bir internet televizyon kanalı gibi faaliyet gösteren ve abone sayısı yüz milyonu geçen⁴⁴ Netflix'in CEO'su Reed Hastings yıldız çalışanları çok önemsemektedir. Hastings'in bu kültürü yaratmasına yardım eden kişi Patty McCord adında bir kadındır. Pure Software'deki eski insan kaynakları müdürü, aynı zamanda Santa Cruz'da Hastings'in komşusudur. Netflix'in halka açılmasının ardından Hastings ve McCord, *donanımlı çalışanları* işe almaya daha çok odaklanmışlardır. 2004 yılında, Netflix'in kurumsal internet sitesinde yayınladıkları sunum ile standart hâle gelen uygulamalardan söz edilmiştir. Sunumda, "Biz bir takımız, bir aile değiliz" yazmaktadır. Netflix'in yıldız çalışanları işe alması, kurumun standartlarına uyum sağlamayanları hızla işten çıkarması, bu konuda taviz vermemesi kurumu hızlı bir şekilde büyümeye sevk etmiştir.

Uyum sağlayan çalışanların aktardığına göre Netflix, çalışmak için harika bir yerdir. Netflix, güçlendirici ve rasyoneldir. Uyum sağlayamayanların ise Netflix'teki görev süreleri stresli ve kısa ömürlü olmuştur. McCord'a göre yıldız çalışanları işten çıkarmak da haysiyetli bir şekilde yapılmalıdır. Bu nedenle ilk günden itibaren çalışanlara sadece yeterli performansla sahip olmaları hâlinde cömert bir tazminat paketi ile Netflix'teki çalışma hayatlarını sonlandıracakları açık bir şekilde belirtilmektedir. Hastings, Netflix'i profesyonel bir spor takımı olarak görmekte ve her pozisyonunda bir yıldız oyuncu istemektedir. Onları kazanmak ve elde tutmak için para harcamaktadır.⁴⁵

Netflix, çalışanlarının iş değiştirmesi, işten çıkarılması, elde tutulması için şu üç soruyu sormaktadır:

* Çalışan başka bir yere ne verebilir?

* Onu değiştirmek için ne öderiz?

* Daha iyi bir teklif alması hâlinde çalışanı elde tutmak için ne öderiz?⁴⁶

⁴⁴2018, 2. çeyrek verilerine göre

⁴⁵Joe Nocera, Can Netflix Survive In The New World It Created?, Erişim: 20.09.2018 <https://www.nytimes.com/2016/06/19/magazine/can-netflix-survive-in-the-new-world-it-created.html>

⁴⁶Joe Matar, How To Keep Your Star Employees, Erişim: 20.09.2018 <https://www.bra->

A

General Elektrik'in eski CEO'su Jack Welch, *Çığır Açıcı Liderlik* adlı kitabında "Eğer kendinizden daha az yetenekli insanlarla kuşatılmış durumdaysanız bu hiçbir işe yaramaz. Kendiniz çok iyi olsanız bile eğer takım arkadaşlarınız sizden daha iyi ve hızlılarsa şanslısınız demektir. İş yaşamında da bu gereklidir. Asla tek başınıza kazanamazsınız," demektedir.

Ölümünden beş hafta öncesine kadar yeni adıyla Apple Inc.'nin CEO'luk görevini üstlenen Steve Jobs der ki:

Üst düzey birini işe aldığım zaman yetkinlik her şeyden önce gelir. Kişinin gerçekten çok akıllı olması şarttır. Ama benim için en önemli konu Apple'a âşık olup olmayacaklarıdır. Çünkü eğer âşık olursa, geri kalan her şey yerli yerine oturacaktır. Kendileri için, Steve için veya bir başkası için değil, Apple için en iyi olanı yapmak isteyeceklerdir. İşe alımda kişinin zekâsı, yetkinlikleri, bilgi ve deneyimlerinin ötesinde, Apple'a duydukları bağlılık ve sevginin test edilmesi gerekir.

İşte bu nedenle Steve Jobs, işe alımı samanlıkta iğne aramaya benzetmiştir. Kendisi de dahil olmak üzere, birçok üst düzey yönetici görüşmelere katılır, zamanlarının önemli bir kısmını doğru kişileri bulmaya ayırırlar. Jobs, 2008'de CNN Money'ye verdiği bir röportajda beş binin üzerinde işe alım görüşmesine katıldığını ve bu süreci çok önemseydiğini dile getirmiştir. Steve Jobs, 1998'de *Businessweek*'e verdiği başka bir röportajda ise "Ne tür yetenekleri Apple, Pixar ve Next'e çekiyorsunuz?" sorusuna şöyle yanıt vermiştir:

Her zaman, çevremde akıllı insanların kimler olduğunu bildim ve onlarla zaman geçirdim. Hiçbir önemli işin sadece bir veya iki kişi tarafından yapılamayacağını bilincindeydim. Bazı insanlar bir şeyi mükemmel yaparlar ancak diğer şeyleri yapmak için başka yeteneklere ihtiyaç vardır. Gerçekten muhteşem şeyler başar-

mak için sıra dışı insanlarla çalışmalısınız. Ortalamayla asla yetinmeyip, iyinin iyisini bulmaya çalışmalısınız. A kalite çalışanların bulunduğu bir ekip yaratmalısınız. İşiniz işe alımdan başlıyor, takım ve çalışma ortamı oluşturmakla devam ediyor. Öyle bir çevre oluşturmalısınız ki, çalışanlar kendileri kadar yetenekli kişilerle beraber çalıştıklarının ve yaptıkları işin kendilerinden büyük olduğunun farkında olsunlar. Yaptıkları işin çok büyük bir etki yaratacağını, güçlü ve net bir vizyonun parçası olduklarını bilmeliler.

A

Teknoloji devi Google'da çalışmak herkesin hayallerini süslerken Google'ın platformlar ve ekosistemler başkan yardımcısı Hiroshi Lockheimer, Business Insider'a (2017) yaptığı bir açıklamada; Google'ın öncelikle spesifik alanlarda kendini geliştirmiş kişileri tercih ettiğini, adayların net ve ne istediğini biliyor olmalarının onları diğerlerinden bir adım öne çıkardığını belirtmiştir. Google kendine özgü mülakat sistemi uygulayarak adaylara sıra dışı sorular sormaktadır. Adayların hangi üniversiteyi bitirdiğini ve bitirme derecesini önemse de bunu işe almak için yeterli bir kriter olarak görmemektedir.

CEO'ların açıklamalarının ortak noktasının işine tutkuyla bağlı olan, yaptığı işten keyif alan, tamamen yeni fikirler ortaya çıkaran, her başarıdan heyecan duyan yıldız çalışanların işe alınması olduğunu söylemek mümkündür. Bugüne kadar işe girişin en önemli anahtarı olarak görülen *iyi okul, yabancı dil ve deneyimlerle dolu özgeçmişlerin* rafa kalktığının işaretidir. Yeteneği kurumlar için önemli kılan ileriye dönük değer yaratmanın önemli bir kaynağı olması, birey ve kurumun performansını ve başarısını etkilemesidir.

Türkiye'de ise yıldız çalışana yönelik bu denli kararlı bir tutum görülmediği gibi birtakım zorlukların da aşamadığı gözlemlenmektedir; her şey doğru adayı işe almakla başlamaktadır. Örneğin; Virgin Group'un kurucusu Richard Branson yönetici işe alırken

CV'den çok, çalışanlarını ne kadar motive edebileceğine öncelik vermektedir. Çalışanların işyerlerini kendi şirketi gibi görmelerini sağlamak için yeni bir işe imza atarken oluşturduğu ekibe hisse payı vermekteyken, Türkiye'de aday elemeleri standart uygulamalarla yapılmaya devam etmektedir; CV işe alınmayı sağlayan en önemli etkenlerden biridir. Etkili CV'nin ve ön yazının nasıl yazıldığı, başarılı bir mülakat için ipuçları gibi içerikler bu yüzden popülerliğini sürdürmektedir. CV'de kariyer dışı aktivitelere yer vermek trendlerden biri olsa da işveren açısından kişinin kendisini temsil edecek dokümana verdiği önem, sürece gösterdiği özenle eşdeğer kabul edilmektedir. Teknoloji artık birçok geleneksel sorumluluğu daha hızlı, daha ucuz ve öncekinden daha iyi bir hâle getirdiğinden İK bir dönüm noktasındadır. CV'ye bakarak nitelikli insanları keşfetmeye, işe almaya çalışmak yeterli bir strateji olmayacaktır. İnsan kaynakları eski moda bir formatla iş başvurusu almakta ısrar etmemeli, değişime hızla adapte olmalıdır.

Uzmanlığı "insan" olan insan kaynakları departmanları için *nitelikli insan kaynağı uzmanlarının* yetiştirilmesi ve İK alanında profesyonelleşmesi gerekmektedir. İK, tipik bir kültürün temsilcisi olarak görülmemelidir. Yenilikçi olması, teknoloji işlevlerine uyum sağlaması ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik yeteneklere sahip olması önemsenmelidir. Yetenek performansını ölçmek ve tahmin etmek konusunda değer yaratmalı; beklenen liderlik ve yetenek boşluklarını, mevcut yetenek boşluklarının nerede olduğunu tespit edebilmeli ve gelecek yıllarda hangi açıları öngördüğünü çıkarabilmelidir. Yetenekli çalışanların katılımını artıran, performansına etki eden faktörleri de belirleyebilmelidir.

Ait olduğu firmanın yüzü olan insan kaynakları çalışanları iş görüşmeleri sürecinden işe alıma kadar adaylar üzerinde izlenim yaratan ilk kişiler olarak kendilerini düşünmelidir. Yanlış kurgulanan insan kaynakları stratejileri başarısızlık getirmekte, kurumun imajına zarar vermektedir.

Türkiye'de insan kaynakları *butik* olmaya önem verdikçe dünyada değişim gösteren uygulamaları hayata geçirebilecektir. *Butik*

İK ile sözü edilen, kişiye özel uygulamaların hayata geçirilmesidir. Her bir çalışanın ihtiyacını, kariyer gelişimini ona özel olarak çalışmaktır. İşe alımda, adaya özel hazırlık yapmaktır. İş tanımını ile kurumun pozisyonundan beklentisini bilmek, pozisyona göre sorular hazırlamak, adayı mesleki yeterliliğinin dışında işe duyduğu heyecan, sahip olduğu yetenekler, değer üretme, işi sahiplenme, şirket kültürüne ve takım çalışmasına yatkınlık, sosyalleşme, vb. alanlarda da değerlendirebilmektir. İşe alım sürecini kurum ve aday bazında butik şekilde yönetmektir. Bugün standartlaşan uygulamalar adayların mülakatta kendilerine yöneltilecek soruları tahmin etmesine, yanıtlara ilişkin videoları seyrederek ya da araştırarak görüşmeye hazırlıklı gelmesini sağlamaktadır. Bu durum adayların doğal olmasını engellemekte, güçlü yanlarını öne çıkarmasına, zayıfyanlarını saklamasına neden olmaktadır. İnsan kaynakları, her adayın gerçekte nasıl performans göstereceğine dair fikir verecek, dürüst yanıtlar toplamayı hedeflemelidir. İşe alım daha rekabetçi hâle geldikçe ve kurumlar üst düzey yetenekleri edinme ve elde tutma konusuna önem vermeye başladıkça İK profesyonelleri çekirdek yönetim ekibinin bir parçası olacaktır.

A

İK profesyonellerine yönelik yayımlanan, dünyanın en iyi insan kaynakları uygulamalarına sahip şirketlerini araştıran Workforce dergisi, İK'da mükemmellik gösteren 100 kuruma ilişkin oluşturulan *Workforce 100*'ün 2018 yılı sonuçlarını açıkladı. Listede Türkiye'den bir kurum yer alamazken San Francisco merkezli Salesforce.com Inc. birinci oldu. Listenin büyük bir bölümünü Amerika şirketleri oluştururken Almanya ve Hollanda da şirketleriyle listede boy gösterdi.

Workforce 100, yedi ana alanda en iyi performans gösteren 100 şirketi belirlemektedir. Bunlar; kurum kültürü, çalışanlara sağlanan faydalar, çeşitlilik ve katılım, çalışan gelişimi ve yetenek yönetimi, insan kaynakları inovasyonu, liderlik gelişimi ve yetenek

edinimidir. Kriterlerden de anlaşıldığı gibi yetenek edinimi ve yetenek yönetimi, insan kaynaklarının olmazsa olmazları arasındadır.

Peryön-Towers Watson, *2011 Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması*'na göre Türkiye'de işgücü piyasasında yetenek açığı yaratan başlıca unsurlar şu şekilde belirlenmiştir:

- * Eğitim
- * Becerilerin doğru eşleştirilememesi
- * İlgili mesleki alanda deneyim eksikliği

Yönetici yedekleme planını önemli kılan sebepler ise şu şekildedir:

- * Yetenek açığı olması
- * Yetenek ve liderlik boşlukları
- * Geleceğin liderlik pozisyonları için yetersiz sayıda yüksek potansiyel taşıyan çalışan

▲

Yapılan bu tespitler, araştırmaya katılan şirketlerin yetenek yönetimlerindeki boşluklara işaret etmektedir. Araştırmaya göre terfi fırsatları yaratabilmek, doğru ve fark yaratacak yetenekleri çekebilmek, kazanılmış yetenekleri geliştirebilmek, üst kademelerde liderlik yetkinlikleri, eksiklikleri ve üst yönetimdeki mevcut yetenekleri geliştirebilmek beş ana zorluk olarak araştırma sonuçlarında öne çıkmaktadır.

Alınabilecek önlemler ise genel bir çerçeve içinde aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- * Öncelikle temel uygulamalara odaklanmak: İş değerlendirmesini kariyer gelişimi için baz almak
- * Yeteneğin doğru tespiti ve gelişimi için küresel tutarlılık geliştirmek
- * Liderlik yetkinliklerini geliştirmek

- * Çalışan grupları arasında farklılık yaratacak bir *Çalışan Değer Önermesi*'ni⁴⁷ formüle edip, iletişimini sağlamak
- * Üst yönetimin desteğini almak

Yıldız Çalışanları Elde Tutmak

Kurumlar, rekabetçi üstünlüklerini korumada taklit edilmesi zor olan kaynaklara, diğer bir ifadeyle donanımlı işgücüne sahip olmak, başarılı olmak, verimliliklerini artırmak, büyümek ve özellikle de zor zamanlarda ayakta kalabilmek için yaptıkları işte mükemmel olan yetenekli ve motivasyonu yüksek yıldız çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, yetenekli işgücünü işe almanın yanı sıra iş tatmini sağlayarak, gelişimlerini ve kariyerlerini planlayarak onları mümkün olan en uzun sürede elde tutmaya çalışmaktadırlar. Yetenek avına çıkmak, yıldız çalışanları seçmek ve onların performanslarını yönetmek, profesyonel bir sistem gerektirmektedir.

1990'lı yıllarda yapılan geniş çaplı araştırma sonuçları, “yetenek savaşları”, “yetenek kıtlığı”, “yetenekli iş gören” kavramlarını ortaya koymuştur. *Yetenek Savaşları* (the war of talent) terimi, ilk kez McKinsey tarafından 1997 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde 6.900 yönetici ile yapılan araştırma sonucunda ifade edilmiştir. Buna göre küresel örgütler arasında en yetenekli iş görenleri istihdam etmek konusunda bir savaş yaşanmakta⁴⁸ ve bu savaş bugün de devam etmektedir.

Yetenek savaşlarının temel nedenleri; dünya çapında artan işletme sayısı ile işletmelerin iş görme anlayışlarındaki değişimler

⁴⁷Gonca Doğru ve Sinem Yeygel Çakır, *Çalışan Değer Önermesi: İşletmenin Bir İşveren Olarak Çalışanlarına Vaat Ettiği Duygusal ve Fonksiyonel Yarımları İçeren Bir İfadedir*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Sayı:40, 2015

⁴⁸Gonca Doğru, Çiğdem Yeygel Çakır, *İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt:8, Sayı:40, 2015, s:679 Erişim:20.09.2018

http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt8/sayi40_pdf/6ikisat_kamu_isletme/dogru_gonca_sinemyeygelcakir.pdf

sonucu üstün nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyacın artması ve bilgi toplumu bireylerinin çalışma anlayışlarındaki değişim sonucu çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişerek işyeri bağlılıklarının zayıflaması olarak iki ana başlıkta özetlenmektedir.⁴⁹

Yetenek savaşlarından galip çıkmak, insan kaynakları alanında değerli yetenekleri işe almak ve onları elde tutmak için kurumların insan kaynakları stratejilerini dönüştürmesi, her zamankinden çok daha fazla yenilikçi olması, eski varsayımlar ve modası geçmiş uygulamalardan en kısa zamanda kurtulması gerekmektedir.

Şimdi, *yıldız çalışanları* elde tutmak, yetenek savaşını başarıyla sürdürmek için sağlanması gereken koşulları teker teker değerlendirelim:

Kurum Kültürünü Geliştirmek

Kurum kültürünü; bir kurum içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak da ifade edebiliriz. Kurum kültürü, amaçların gerçekleştirilebilmesi için tüm çalışanların kabiliyet ve kapasitelerini bir nokta üzerine yoğunlaştırması; her çalışanın ayrı ayrı hedeflerini gerçekleştirmesini değil, ekip hâlinde ve yalnızca en önemli olan konuya odaklı olarak çalışma alışkanlığı edinmesi gerektiğini ifade etmektedir.⁵⁰

Çalışan geri bildirimlerini toplayan, topladığı geri bildirimler üzerinde çalışarak İK liderlerinin daha iyi kararlar almasını sağlayan kurumlardan Culture Amp. CEO'su Dider Elzinga, "Çok iyi bir şirket kültürünün özü, değerleriniz ve anlattığınız öykülerdir," demektedir.

⁴⁹Filiz Akar, Ali Balcı, Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri, Kastamonu Eğitim Dergisi, Mart 2016, Cilt:24 Sayı:2, 2015. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/209747>

⁵⁰Erkan Erdemir, Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları. Erişim:20.09.2018 https://www.researchgate.net/publication/271645393_Bilgi_Toplumunda_Insan_Kaynaklari_Yonetiminin_Yeni_Rolu_Yetenek_Savaslari_Olgusu_ve_Turkiye'deki_Yansimalari

Kurumların maaş ve ek menfaatlerin çok daha ilerisine bakarak kurumu farklılaştıracak, kurumun resmi olmayan yapısını, kimliğini, iş yapma şeklini temsil eden kurum kültürünü, misyon ve etik değerleri sunabilmesi yıldız çalışanlar tarafından önemsenmektedir. Dünyanın en başarılı kurum kültürüne sahip şirketlerinden biri olan Google, yapılan birçok araştırmada *Mutlaka Çalışılması Gereken Şirketler* kategorisinde yıllardır en üst sıralarda yer almaktadır. Google'da olduğu gibi gelişmiş kurum kültürü ile motive olan çalışanlar, şirket ile duygusal bağ kurmaktadır. Kurum kültürünü benimseyen *yıldız çalışanlardan* daha fazla verimlilik sağlanmaktadır.

İşveren Markası Olmak

Markalar, kurum ve kuruluşları rakiplerinden ayırt etmeye yarayan en önemli özelliklerdir. Bir kurumun marka hâline gelmesiyle elde edeceği en önemli kazançlardan biri hedef kitlelerin zihninde olumlu imaj yaratmak ve dolayısıyla kurumun itibarını artırmaktır.

Markaların çoğunlukla dış hedef kitleler üzerinde bilinirliği arttırmak amacıyla oluşturulduğu düşünülmektedir. Fakat kurumların en önemli hedef kitlelerinden biri, mevcut ve potansiyel çalışanlarıdır.

Çalışma performansının artırılması, kurum kültürünün, kurumsal davranışın ve kurumsal kimliğin oluşturulması, kurumların çalışanlarıyla bir bütün olarak algılanmasına bağlıdır. Bu amaçla kurumlar, işveren markalarından yararlanmaktadırlar.

İşverenin markalaşması, bir kurumun marka kimliğini *işveren* olarak konumlandırmasıdır. Kurumlar bu yönleriyle rakiplerinden daha ayrıcalıklı bir yere oturur ve *çalışmak için ideal yer* imajına sahip olurlar.⁵¹ Lloyd işveren markasını, işletmenin mevcut

⁵¹Tamer Kılıç, Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma, Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2015, s:59 Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/270054>

ve potansiyel çalışanları için *çalışmak için arzu edilen bir yer* olarak tanımlamıştır.⁵²

Kurumlar, iç kültür ve değerlerin bilinçli bir iletişimi olan işveren markalaşmasına giderek daha fazla yatırım yapmaktadır. Bunun temel nedeni ise çoğu işverenin, büyük bir işveren olarak tanınmak ve *yıldız çalışanları* çekmek istemesidir. Teknoloji öncüsü Steve Jobs sadece bir tüketici markası yaratmadı; Apple için birçok önemli işveren markasını geride bırakan yeni bir işveren markası oluşturdu.

Steve Jobs öncülüğünde Apple markasının farklılığını benimsetmek amacıyla tasarlanan “Farklı Düşün” (*Think Different*) kampanyası tüm zamanların en sevilen videolarından biri olmuş; reklam, Apple’ın işveren markasını da açıkça duyurmuştur. “Farklı Düşün” reklamı, Apple’ın istihdam markasını açıkça tanımlayan, duygusal olarak etkileyici bir hikâye sunmaktadır: Apple’a kim uyuyor? Bir isyancı çizgisine sahip olanlar. Risk alan yaratıcı insanlar. Tahıllara karşı şeyler yapan insanlar, biraz karşı kültür. Hata ile tanımlanmayanlar. Esas olarak, farklı düşünen insanlar.

Dışardan bakıldığında, şirket “Farklı Düşün” mantralarını⁵³ yerine getirmeye devam edecek türden insanları cezbetmiş görülmektedir. Apple, yetenek yönetimi ve işveren markası anlamında, bize dünyanın en iyi örneklerinden birini sunmaktadır.

En az Apple kadar ünlü olan, dünyanın en büyük online perakendecisi Amazon ise Fortune Dergisi’nin *En Fazla Saygı Gören Şirketler* Listesinde üst sıralarda yer almasına rağmen özellikle depo çalışanlarının uzun çalışma saatleri ve zayıf çalışma koşulları nedeniyle sıkça olumsuz haberlere de konu olmaktadır.

Amazon, montaj hattından, paketlemeye; raf yerleştirmeden, gönderime kadar depolardaki çalışanlarının gün içindeki perfor-

⁵²Yrd. Doç. Dr. Ebru Özgen, Zuhal Akbayır, İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması, Erciyes İletişim Dergisi “akademia” 2011, Cilt:2, Sayı:1, s:76 Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/66303>

⁵³Mantralar Hint felsefesinin yapı taşlarından biridir. Evrenin ilahi sesinin yankısı denge ve uyum getiren sesin titreşiminin gücüdür. Ses enerjisinin muhteşem tinselliğinin notalarda hayat bulması evrensel uyumun ruhsal iyileşmenin anahtarıdır. (ed.n.)

mansının takip edildiği bir teknoloji kullanmaktadır. Amazon, kötü çalışma koşullarına yönelik iddiaları reddetse de hızla yayılan haberlerin ve deneyimlerin paylaşıldığı videoların işveren markasına zarar vermesi çok olasıdır. Kurumların cirosal büyüklüğü, çalışan sayısının fazlalığı, dünya devi olarak tanınan bir marka olması şirket kültürünün eksiksiz olduğuna işaret etmemektedir.

Aidiyet Duygusu Oluşturmak

Kurumlar, kendilerine uyum sağlayacak çalışanların özelliklerini doğru belirlemelidir. Her kurumun standartlaştırdığı ve görev tanımı içine aldığı kişilik özelliklerini, becerilerini, deneyimlerini ve niteliklerini kendilerine tanımlamamalıdır. Bu özellikler butik olarak çalışılmalı, kurumda başarılı çalışanları yönlendirecek temel değerler, motivasyonu artıracak ve ilham verecek unsurlar özgün hâle getirilmelidir. Hedef pozisyonunda çalışacak kişide aranan özellikler tanımlandığında bu unsurlarla özdeşleştiğine ikna olan adaylar, kurumda çalışmak için istek duyacak, yeteneği kuruma çekmek daha kolay olacaktır. Bugün kurum kültürü, işveren markası ve güçlü aidiyet duygusu yaratan kurumların başardığı budur. *Aidiyet duygusu* oluşturamayan kurumlar çalışanlarından yeterince verim alamayacaktır. Kurumlar, aynı şeyler için birbirlerine destek veren yöneticilerine kulak vermek yerine hızla değişen dış dünyanın sesine kulak vererek çalışanlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Çalışan memnuniyetin sağlanamamasında en kritik husus, *aidiyet duygusunu* arttırmak yönünde çalışma yapılmasıdır.

Birey, iş örgütünün ve kurumunun değerler ve hedeflerini ne ölçüde benimserse ya da iş örgütüne ve kurumuna kendisini ne denli ait hissederse o örgütün ve kurumun yararı için görev yapmaya da o denli istekli olmaktadır.⁵⁴ Kendisini mesleğine ve görev yaptığı kuruma ait hissetmeyen, daha açık bir ifade ile, meslek tercihinden ya da yöneticilerinin ve meslektaşlarının tutumlarından

⁵⁴a.g.e. s:79

memnun olmayan, sosyal ve ekonomik gereksinimleri karşılanmayan, iş mekânını benimsemeyen, taleplerine karşılık bulamayan bir çalışan, mesleğinde verimli ve başarılı olamamaktadır.⁵⁵

Çalışanların kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirme düzeyi, kurumsal aidiyet bilincini etkilemektedir. “Kurumsal aidiyet duyararak çalışanlar kurum içinde kalmak için aşırı istem duymakta, kurumsal amaç, misyon ve değerleri kabul etmekte ve kurum uğruna yüksek derecede efor harcamaktadır.”⁵⁶ Aidiyetin yüksek olması, değişim algısını olumlu etkilemekte, bu da değişim sürecinin başarısına olumlu yansımaktadır.

Kurumlar, aidiyeti yüksek yıldız çalışanlar ile değişimlere ayak uydurarak varlıklarını ve gelişmelerini sürdürmek için önemli bir fırsat yakalamaktadır.

İyi İş Ödüllendirmek

Yıldız çalışanları korumanın en iyi yollarından biri, yaptıkları iyi işleri, çabalarını ve başarılarını takdir etmek, onları gerektiğinde ödüllendirmek, ödül sistemlerini ise adil ve şeffaf kullanmaktır. Çalışanlara verilen ödüller, ücret adil bir şekilde dağıtılmadığı ve prim veya ikramiye ile desteklenmediği sürece motivasyon tam olarak sağlanamayacaktır.

Ödüllendirme, çalışan performansını dolayısıyla kurumsal performansı da geliştirmekte, iş doyumunu arttırmaktadır. Kurumlar, başarıya giden yolda emek harcayan *yıldız çalışanların* başarı duygusunu paylaşmalı, onları, sürecin bir karşılığı olarak ödüllendirmelidir. Günümüzde birçok kurum üstün başarı ve disiplini ile çalışma arkadaşlarına örnek olan çalışanlarını ödüllen-

⁵⁵Rıdvan Keskin, M. Nur Pakdemirli, Mesleki Aidiyet Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:9, Sayı:43, Nisan 2016, s:2581. Erişim:20.09.2018 https://www.researchgate.net/publication/301579286_MESLEKI_AIDIYET_OLCEGI_BIR_OLCEK_GELISTIRME_GECERLILIK_VE_GUVENIRLIK_CALISMASI

⁵⁶Dr. Sezai Öztö, Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 2014. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194271>

dirmek için tören düzenlemekte, bu törene ailelerini de davet ederek çalışanlarını daha da onore etmektedir. Kurumlar, başarılarının arkasında çalışanlarının kıymetli ve özverili emekleri olduğu mesajını bu sayede doğrudan iletmektedir.

Ödüllendirme yönetimi, yalnızca para üzerine kurulu değildir. Para, uzun vadede motivasyonu arttırmamaktadır. Bu yöntem, hem iç hem de dış motivasyonu sağlayan unsurlarla, parasal olan ve parasal olmayan ödüllerle ilgilidir. İşverenin, *yıldız çalışanlarını* ödüllendirmede farklı yolları bulması gerekmektedir.

İşe en çok yarayan ve en yüksek iş doyumunu sağlayan ödüller genellikle şöyledir:

- Sözlü olarak övmek
- Çalışanın başarısını tanımlayan üst yönetim imzalı ve kaşeli, resmi bir teşekkür mektubu yazmak
- İş arkadaşları veya ekibinin önünde herkese açık bir açıklama yapma şeklinde takdir göstermek
- Çalışanı, kiminle çalıştığı hakkında daha fazla şey öğrenmek için tedarikçi ofislerinden birine götürmek, sahaya çıkarmak
- Belli bir süre prim hedefinden muaf tutmak
- Kariyer yolundaki en iyi insanlara erişimini sağlamak için yurt içinde ya da yurt dışında konferanslara gitmesini sağlamak
- Ofisini değiştirmek ya da yeniden dekore ettirmek için bütçe vermek
- Bir dijital platforma ya da dergiye belirli bir süre abonelik sağlamak
- Bir etkinliğe bilet almak
- Önemli görevlerde önderlik etmesi için kişiyi seçmek
- Patronla akşam yemeği yemek
- Evden çalışma imkânı sağlamak
- Spa günü ya da başka bir bakım uygulaması hediye etmek
- Ürün veya hizmetlerde indirim sunmak
- Ekstra tatil günleri vermek
- Kurumsal hediye kartları vermek
- Tatile göndermek
- Kişi adına fidan dikmek
- Başarıyla tamamlanan bir projeyi kutlamak

Fikir Önermelerine Fırsat Vermek

İş ortamı, insanlardan oluşan karmaşık sosyal bir birimdir. Bu nedenle duygulardan bağımsız bir ortam olarak görülmesi mümkün değildir. Geçmişte, iş ortamında duyguları ifade etmek zayıflık işaretiydi. İş ortamında duyguların yeri olmaması gerektiği düşünülmüştü. Duyguların karışıklık oluşturduğu, dikkati dağıttığı ve muhakemeyi engellediği varsayılırdı. Modern yönetim yaklaşımında ise duyguları ifade etmek sağlıklı iletişim kurmak ve ortak amaçları gerçekleştirmek açısından önem kazanmıştır.⁵⁷

Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine ve çalıştıkları kuruma karşı olumlu duygular taşımaları için fikirlerini paylaşmaları önemlidir. Kurumda görüşlerini özgürce ifade edebilmek temel aidiyet bileşenlerinden biridir. Yıldız çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini ifade edebileceği, statükoya meydan okumaktan korkmayacağı, açık iletişim sağlayacağı bir ortam teşvik edilmelidir.

Bugün birçok kurumda çalışanlar düşüncelerini paylaşmak yerine sessiz kalmayı ya da akışa ayak uydurmayı tercih etmektedir. Kurumda sessizliğe neden olan sorunları ve konuları belirlemek gerekmektedir. Liderler, çalışanlarının düşüncelerini paylaşarak kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak bir ortam oluşturduklarından emin olmalıdır.

Kurumun politikaları, sadece yöneticilerinin fikirleri etrafında belirlenmemelidir. Çalışanlar ne kadar az şey söylerse kimliklerini tanımak, beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemek o denli zorlaşır. Daha açık ve samimi bir ortam, çalışanların, kurumun *sorunları ve olanakları* ile daha fazla temas hâlinde olmalarını sağlar. Liderler bu sayede sorunları büyümeden, yönetilemez hâle gelmeden önce tespit etme fırsatı da bulurlar.

⁵⁷Emine Oyur vd, İş Ortamında Duyguları İfade Etme ve İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt:4, Sayı:1, 2012, s:100. Erişim: 20.09.2018

http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2012_1/emine_oyur.pdf

Uygun Çalışma Ortamı Sağlamak

Kurumların, çalışanlarının rahat hissetmelerini ve kurumda kalmalarını sağlayacak hem fiziki olarak gereksinimleri karşılayan hem de verimlilik açısından uygun çalışma ortamlarını oluşturmaları gerekmektedir. Olumlu bir çalışma ortamı, çalışanların işe gelirken iyi hissetmelerini sağlar ve bu, onların gün boyu motivasyonunu artırır. Çalışma ortamının kalitesi, adayların işi kabul etme ya da reddetme kararında belirleyici olmaktadır. Çalışan, içinde bulunduğu ortamı müşterisine ya da iş birliği içinde olduğu herkese gösterirken utanmak yerine gurur duymayı istemektedir. Ayrıca çalışma ortamında nelerle karşılaşacağını bilen, direnç, tepki ve dışlanma korkusu taşımayan iş gören, yeteneklerini ve yaratıcılığını daha rahat bir şekilde ortaya koyabilmektedir. Böyle bir ortamın oluşturulması, işletmenin yönetim anlayışı ve işletmede hâkim olan örgütsel iklim ile doğrudan ilintili olup, yetenekleri açığa çıkaran bir dinamîğe sahiptir. Dolayısıyla işletme ortamının bu etkisi, işletmeleri rakiplerinden farklılaştıracak yaratıcılık olgusuna temel oluşturma açısından hayati bir öneme sahiptir.⁵⁸

İş Ortağı Gibi Hissettirmek

Yıldız çalışanlar, şirkete yatırım yaptıkları hissini veren girişimci düşünme ve çalışma şeklini benimseyen ortamlarda gelişirler. Bu, onlara şirketi kendilerinin gibi hissettirmekte, daha yüksek bir seviyede performans göstermelerini sağlamaktadır. Çalışanların, şirketteki pozisyonlarını bir sistem geliştiricisi olarak görmeleri, kendileri açısından da tüm emeklerinin, daha iyi bir işletme yaratmak için bir başlangıç adımı olduğunu düşünmeleri, işe sahip çıkmanın olmazsa olmaz koşullarındandır.

Şirket çalışanlarının bir şekilde şirket faaliyetlerinden elde edilen nemalardan faydalanmasına, şirketin güçlenmesiyle sosyal ve

⁵⁸Dr. Nihat Alayoğlu, İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:201, Sayı:1 s:90 Erişim:20.09.2018 <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423913673.pdf>

profesyonel yaşamlarında kendilerinin de güçleneceğini bilmesine izin vermek, çalışanın bağlılığını pekiştirici rol oynar.

İş Bankası örneğinde olduğu gibi, her çalışana bankanın sahibi olan sandığa üye olma ve dolayısıyla bankaya hissedar olma fırsatı vermek; prim uygulamaları dışında kalacak şekilde kümülatif kârdan, dönem kârından, departman ya da şube kârından pay vermek veya Yemek Sepeti şirketi satıldığında sahibinin yaptığı gibi, satış hasılatının bir kısmını çalışanlarla paylaşmak, çalışanların hem girişimci ruha sahip olmasını sağlar, hem de işe bağlılıklarını son derece artırır.

Çalışana Özerklik Vermek

Kurumlar, *yıldız çalışanlarının* performanslarını arttırmak için birçok yöntem kullanmaktadır. Özerklik vermek de bunlardan biridir. Özerklik, işin kalitesini, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini etkilediği gibi onların üretkenliğini de etkilemektedir.⁵⁹

Kurumlar *yıldız çalışanlara* belirli projeler, görevler üzerinde otorite ve sorumluluk yetkisi vererek onlara duyduğu güveni göstermelidir. Çalışana güvenmek, onun inisiyatif almasını sağlamak, inisiyatifle beraber yüklenen sorumluluğu paylaşmak, çalışanların başarı karşısında duydukları hazzı maksimize eden bir unsurdur.

Çalışana Yeni Sorumluluklar Vermek

Günümüzde *yıldız çalışanlar* sorumluluk aldığı, kendi kendini yönetebildiği, güven duyduğu kurumları tercih etmektedir. Bu ortamı sağlayan kurumlarda, çalışanlar kararlara daha çok katılır, görev almakta daha istekli olur ve daha çok şahsi teşebbüste bulunurlar. Yöneticilerin işlerini delege ederek yetkilerini devretmesi, kendilerine sorumluluk vermemesi hâlinde ise *yıldız çalışanlar* başka kurumlara geçmenin ve yeni fikirleri oralarda uygulamanın fırsatını ararlar. Kurumlar *yıldız çalışanlara* bilgilerini ge-

⁵⁹a.g.e. s:333

nişletecek ve becerilerini geliştirecek iş ödevleriyle yeni sorumluluklar vermelidir. İşin nasıl yapılacağı konusunda karar verici olmalarına müsaade etmeli, gerektiğinde sahneyi onlara bırakabilmelidir.

Mentorluk Yapmasına İzin Vermek

Mentorluk, deneyimli, bilgili bir çalışanla deneyimsiz veya yeni bir çalışan arasında kurulan ilişkidir. Mentorun amacı, ya yeni çalışanın kurumun kültürel ve sosyal normlarına hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlamak ya da devam eden çalışanın mevcut pozisyonunda gelişmesine yardımcı olarak, onu, yeni işlere ve kariyer fırsatlarına hazır hâle getirmektir.

Mentorluk deneyimi yaşayan çalışanlar daha çabuk öğrenmekte ve kurum kültürüne daha kolay adapte olmaktadır. Bu noktada daha bilgili ve deneyimli olan *yıldız çalışanlar* mentorluk yaparak sahip oldukları yeterlilikler doğrultusunda öğretici ve dinleyici gibi rolleri de üstlenerek diğer çalışanların kuruma kazandırılmasına ve kariyer gelişimine yardımcı olmaktadır.

Yıldız çalışanların mentorluk yapması, kurumlara zaman ve para tasarrufu sağlamaktadır. Kurum içi mentorluk çoğu zaman dışarıdan alınan eğitim programlarından daha etkili sonuçlar doğurmaktadır. Mentorluğun işbirlikçi niteliği çalışanlar ve kişiler arası bağlantıları geliştirmektedir. Mentorluk yapmak, *yıldız çalışanlar* üzerinde performans ve verimlilik artışı sağlamaktadır.

Ayrıca *yıldız çalışanları* korumak ve ihtiyaç duyulduğunda atayabilmek; geleceğin liderleri gibi yetiştirmek için kariyer hedeflerini anlamak ve bunları organizasyonel hedeflerle hizalamak çok önemlidir. *Yıldız çalışanlar* kariyerlerinde yol almayı, mevcut pozisyonlarında durgunluk hissetmelerini önleyebilecek öğrenme ve gelişim fırsatlarına sahip olmayı isterler. Kariyer danışmanlığı, çalışanların yeni beceriler kazanmalarına ve kurumla ilişkide bulunmalarına yardımcı olur; hem kariyer hem de liderlik gelişimi sağlar.

Kurumlar mentorluk yoluyla bir öğrenme kültürünü teşvik ederek, çalışanların bilgi ve en yeni uygulamaların yayılmasında aktif rol almasına çalışan bir politika izler. Çalışanların, işin farklı alanlarındaki sorunlara maruz bırakılması, onların liderlik becerilerini geliştirirken, aynı zamanda ileriye dönük yeni rollerde nelerle ihtiyaç duyduklarını öğrenmelerini de sağlar. Bu faktörlerin hepsi, çalışanların daha mutlu olmasını ve daha güçlü, daha etkin bir organizasyon yapısı için onları elde tutmaya yarar. Kurumların sunduğu kariyer danışmanlığı, çalışanlarının kariyerlerine yatırım yaptıklarının somut bir göstergesidir.

Eğitim ve Gelişim Olanakları Sunmak

Eğitim ve gelişim programları *yıldız çalışanları* korumaya ve şirketlerin kârını büyütmesine yardımcı olur. Yetenek savaşları kızıştıkça çalışanların eğitim ve gelişim programları her zamankinden önemli hâle gelmiştir. *Yıldız çalışanlara* sahip olmak zaman ve para kazandırır da kurumların bu yetenekleri nasıl elde tuttuğu ve geliştirdiği de işin büyümesinde etkilidir.

Bilgi işçisi olarak da nitelendirilen yetenekli iş görenleri cezbetme ve elde etme mücadelesinin yaşandığı günümüzde, bu iş gören grubu için işletmeler tarafından öncelikli olarak yapılması gereken, öğrenme fırsatının tanındığı ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir örgüt ortamının oluşturulmasıdır.⁶⁰ Keza her insan, uygun bir ortam bulduğunda ve desteklendiğinde yeteneklerini daha rahat sergileyebilmekte, hatta zaman içerisinde daha da geliştirebilmektedir.⁶¹

Kurumlar hedeflerini yakalayabilmek için eğitimlerini tasarlamalı ve geliştirmelidir. Bu hedeflere ulaşmak için çalışanlarının mevcut durumları ile sahip olması gereken beceriler arasındaki boşlukları tespit etmelidir. Boşlukların neler olduğunu bulmak, eğitim programlarının içeriklerinin belirlenmesini de sağlayacaktır.

⁶⁰a.g.e. s:90

⁶¹a.g.e. s:93

Eğitim programları ile zaman içinde performans iyileşmesi sağlamak için kademeli ve sürdürülebilir öğrenme süreci tercih edilmeli, ölçülebilir öğrenme hedefleri belirlenmelidir.

Eğitim ve gelişim olanağı sunan kurumların çalışanları arasında performans ve moral artışı yaşanır, işlerde verimlilik sağlanır, yeni teknoloji ve yöntemler daha kolay benimsenir, strateji ve ürünlerde yenilikler artar. Sürekli eğitim, kurumların sektöründe lider ve güçlü bir rakip olarak pozisyon almalarına yardımcı olur. Tüm bu katkılar, sonuçta şirket imajını güçlendirir.

Hedef Belirlemek

Kurumlar büyüme hedeflerini yakalayabilmek ve bu süreçte yıldız çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanabilmek için çalışanlarına hedefler belirlemelidir. Hedeflerin belirlenmesi, çalışanların niteliklerini geliştirir, yöneticiye hem çalışanın performansını hem de organizasyonun performansını ölçme imkânı sağlar.

Hedef belirleme sistemini uygulayan yönetimin üç temel amacı vardır: Bunlar; tüm organizasyonun aynı amaca yönelmesi, eldeki kaynakların doğru yönlendirilerek daha fazla verim alınması ve sonuç odaklı çalışma kültürünün yaratılmasıdır. Kurum içinde hedefler belirlenirken; hedeflerin, somut ve ölçülebilir olmasına; sözlü değil, yazılı olmasına; belli aralıklarla değerlendirilip değişiklikler yapmaya uygun olmasına, her alt hedefin bir üst hedefin aracı olacak biçimde geliştirilmesine; vizyon, misyon, politika ve strateji ile uyumlu olmasına; rakiplerin ve örnek alınabilecek diğer kuruluşların verileriyle ve ilgili oranlarla karşılaştırılabilir olmasına dikkat edilmelidir.⁶²

Bireysel rollerinin ve sorumluluklarının organizasyonel büyümeye nasıl katkıda bulunacağını bilen, eylem planını öğrenen çalışanlar hem iş için hem de kendileri adına daha odaklanarak çalışırlar ve motive olurlar. Bu yüzden hedefler kadar performans kriterleri de net bir şekilde tanımlanmalıdır.

⁶²Prof. Dr. Meltem Onay, Neden Hedeflerle Yönetim? Erişim:20.09.2018
<http://www.denib.gov.tr/files/downloads/sunumlar/hedeflerleyleyonetim13102016.pptx>

Hedefleri sayısal olarak belirlemek, çalışanın zaman içindeki seyrini takip etmeye, gerekli durumlarda önlem almaya yardımcı olacaktır. Yıl sonunda yurt içi satışların 250 milyon TL olması hedefi miktar ve zaman esasına dayalıdır ve ölçülebilirdir. 1 Haziran'a kadar müşteri sayısını %3 artırmak performans geliştirmeye, müşteri şikayetlerini 24 saat içinde %70 oranında yanıtlamak ise değerlendirme hedeflerine verilebilecek bir örnektir.

Organizasyonel hedeflerini önemli stratejik hedeflerle ilişkilendirmeyi tercih eden ve bunları ekip-performans hedeflerine dönüştüren kurumlar, *yıldız çalışanlar* işe dahil ederek onların performanslarını arttırmaktadır. Hedeflerin performanslarına ve gelişimlerine etkisini kavrayan *yıldız çalışanlar* da hesap verebilirliği bu nedenle kabul etmektedir.

Çalışma Sürelerinde Esneklik Sağlamak İş Yaşam Dengesini Gözetmek

Günümüzde iş ile özel hayat dengesini kurmak gittikçe zorlaşmaktadır. Çalışanlar, fiziksel olarak iş yerinde olmasalar da artık akıllı telefonlar aracılığıyla günlerinin büyük bir bölümünü işlerine ayırmak zorunda kalmaktadırlar. İş ve kişisel yaşam arasındaki önceliğin değişmesi, dengenin bozulması strese, verimsizliğe, sağlık problemlerine neden olmaktadır. İşteyken işiyle, evdeyken eviyle meşgul olmak isteyen, işi eve taşımaktan yorulan *yıldız çalışanlar* kendilerini sürekli yorgun hissetmektedirler. Çalışma saatlerinin uzaması, iş nedeniyle uzun süre evden uzak kalınması aileleri de etkileyerek bireylerin iş-aile yaşamı arasındaki çatışmasını artırmaktadır. Yaşamlarının diğer alanlarına yeterince zaman ayıramadıklarından şikâyet eden *yıldız çalışanlar*, iş ile aile hayatlarını dengeleyebilecekleri ve işin getirdiği stresten uzak, istedikleri şekilde kullanabilecekleri iş-dışı zaman imkânı sağlayan kurumları tercih etmektedirler.

Sağlıklı bir iş-yaşam dengesine sahip olmayan *yıldız çalışanlar*, özellikle yoğun zamanlarda, stresli projelerde veya özel bir işle-

rinde esneklik görmek, fazla iş yükü nedeniyle dinlenmek ve zihinsel molalar vererek keyif aldıkları aktiviteleri yapmak, hayatlarındaki önemli kişilere ve özel işlerine zaman ayırmak isterler.

Örneğin; çocuklarını okula götüreceği için biraz geç kalacağından dolayı cezalandırılmayacak her çalışan, bu olumlu yaklaşımı takdir edecek ve kendisine sunulan esnekliğe değer verecektir. Esneklik, çalışanların moralini, üretkenliğini ve motivasyonunu arttıracak; aynı zamanda çalışanın kuruma daha da bağlı olmasını sağlayacaktır. İş-özel yaşam dengesine odaklanmayan şirketler ise yüksek performanslı ve potansiyelli yetenekleri elde tutamayacak, çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olacaktır. Kurumların çalışan bağlılığını arttırmak için; iş-özel yaşam dengesini gözetmesi, çözüm geliştirmesi ve kilit noktalardaki liderlerini koçluk ile desteklemesi gerekmektedir.

Grup Dinamiğine Dikkat Etmek

Her kurumun hedeflediği amaçlardan biri de *yıldız çalışanlar*dan oluşan bir ekip oluşturmak, çeşitli disiplinlerden en iyi profesyonelleri bir araya getirmektir. Bu yaklaşımın birçok değeri olsa da tam olarak uygulamaya geçmesi olası değildir. Çünkü *yıldız çalışanlar*, yaptıkları işin en iyisini yapan diğer *yıldız çalışanlar*la iş birliği yapmakta zorlanmaktadırlar. Er ya da geç, büyük egolar devreye girmekte, bu durum takım projelerinde çalışırken ilerlemeyi engellemektedir.

Farklı alt yapı, bilgi, beceri, yetenek ve deneyime sahip bireylerle güçlü bir takım ruhu oluşturmak kolay değildir. Çünkü, takım arkadaşları arasındaki bakış açıları ve çalışma tarzlarındaki farklılıkları kabul etmek, hoşgörü ve empati kurmayı gerektirir. Güçlü bireylerden oluşan bir ekibi yönetmek zor olsa da imkânsız değildir. Bir ekibin başarılı olabilmesi için birkaç temel kural oluşturmak, başarılı bir takım oluşturmaya yardımcı olacaktır. Bu temel kurallardan bazıları şunlardır:

- Ekip üyelerinin hem kendi rolünü hem de diğer üyelerin rollerini bilmesi.
- Her üyenin kendi rolüne bağlı kalması.
- Takım içinde kimin kiminle nasıl iş birliği yapacağının tebliğ edilmesi.
- Yanlış anlaşılmalara önüne geçmek için açık iletişimin sağlanması.
- Takım üyelerinin birbirlerini doğru anladığından emin olunması.
- Takım üyelerine bireysel olarak yaklaşmak yerine, bir problem üzerinde birlikte çalışmaya teşvik edilmeleri.
- Ortak çalışma sırasında yapılan hatalardan ders çıkarılması ve bu hataları tekrar etmemek için onlardan neler öğrenildiğinin tespit edilmesi.
- Herkesin sesini duyurabileceği ortamın sağlanması.
- Ekip üyelerine ortak çalışma için doğru koşullar ve sağlıklı bir ortam sağlanması.
- Ekip üyelerine işverenleri ve meslektaşları tarafından saygı duyulan ve değer verilen kişiler olduğunun hissettirilmesi.
- Projenin başarıyla sonuçlanması hâlinde üst yönetim tarafından çabalarının takdir edilmesi.

Tamamı *yıldız çalışan*lardan oluşmayan takım içinde de üyelerin birbirleriyle etkileşimleri önemlidir. *Yıldız çalışanların*, ekibin diğer üyeleri tarafından kıskanılması, bu nedenle de grup üyeleri arasındaki etkileşimin dışında bırakılması olasıdır. Kıskançlığını aşamayan yöneticilerin ya da takım üyelerinin *yıldız çalışanlara* kötü muamele ederek işlerini itibarsızlaştırma, projelerini başlamanın sonlandırma ihtimali vardır. Mikro ifadelerin ve pasif agresif davranışların birçoğu kıskançlık kaynaklıdır. Kendilerini başkalarının başarısının tehdidi altında hissedenler, sahip olamadıklarıyla başkalarının başarılı olmasını istemez, kişiyi buna layık görmezler. Gıpta ettiklerinin başarılarını küçümserler. Çok istedikleri bir şeyi başkaları gerçekleştirdiğinde kıskançlık, güvensizlik ve eksiklik duygularını ortaya çıkarırlar. *Yıldız çalışanları* elde tutmak için yönetici davranışları ve grubun yaklaşımı mutlaka izlenmelidir.

Yıldız çalışanları elde tutmak için şunlara dikkat edilmelidir:

- Çalışanların sorunlarına ilgi göstermek ve onları dinlemek
- Çalışan taleplerini dikkate almak için yeterli zaman ayırmak
- Çalışanın görev ve sorumluluklarını tam olarak belirlemek
- Çalışanın kariyer planının kurumun hedefleriyle ne kadar uyduğuna gözden geçirmek
- Çalışanın, değişime öncü olmasına fırsat vermek
- Kurumun büyüme ve gelişme potansiyelinin olduğunu ortaya koymak
- İş süreçlerini iyileştirmek
- Şirket sahibi ya da yönetici olarak vizyoner olduğunu göstermek
- Yönlendirici, olumlu ya da olumsuz geri bildirim sağlamak
- Sürekli dirsek teması hâlinde olarak gelişimlerini takip etmek, etkileşimde kalmak
- Güçlü yönlerini öne çıkarmak, kendi potansiyellerine ulaşmalarına imkân vermek
- Seslerinin duyulduğunu hissettirmek
- Tatmin olacakları maaş ve sosyal haklar vermek
- İşe yaradıklarını hissettirmek, katılımlarını artırarak performans sorunu yaşatmamak

Bazı kurumlar için *yıldız çalışanların* işe alınması daha yüksek performans ve daha yüksek kâr anlamına gelirken bazıları bu duruma daha ihtiyatlı yaklaşmakta; *yıldız çalışanları* işe almada direnişle karşılaşmaktadır. İnsan kaynakları ve yöneticiler nezdinde de bazı dezavantajlar dikkate alınarak endişe yaşanmaktadır. *Georgia Institute of Technology*'de Yardımcı Doçent Alexander Oettl; “Yıldız çalışanlar en üretken bireyler, herkesten çok daha üretkenler. Ancak, araştırma sonucu bulduğumuz şey, akranları ve meslektaşları üzerinde gerçekten çok fazla olumlu bir etkiye sahip olmadıklarıdır,” tespitini yapar.

Yıldız çalışanlara sahip olmanın avantajları daha fazla olsa da dezavantajları arasında şunlar sayılmaktadır:

- Yıldız çalışanlar ücret ve işe alma maliyetleri açısından daha pahalıdır.

- Yönetilmeleri daha zordur.
- Özel ilgi beklerler.
- İş arkadaşlarından, yöneticilerden ya da şirketten daha iyi olduklarını düşünürler. (Özellikle daha önce itibarı yüksek bir organizasyonda güçlü bir pozisyonda çalışmışlarsa.)
- Şirket kültürüne uyumda zorlanmaları hâlinde katma değer üretemezler.
- Diğer çalışanlar üzerinde beklenmedik tepkilere, küskünlüklere neden olurlar.
- Ekiple uyum sorunu yaşarlar.
- Yıldız çalışanlar genellikle büyük bir etkiye sahiptirler ve ekibin geri kalanını istedikleri yönde zorlarlar ki bu da kurum için her zaman iyi bir şey olmayabilir.
- Kendilerinden daha az şey bilen, daha tecrübesiz mesai arkadaşlarını endişelendirir, onların işlerini kaybetme korkusu duymasına neden olurlar.

A

Yıldız çalışanların dezavantajlarından biri de elde tutulmalarının kolay olmamasıdır. Yıldız çalışanlar en mutlu oldukları ortamda dahi karşı konulamaz bir iş teklifi aldıklarında istifa etmeye karar verebilirler. Yönetici koçluğu ve liderlik danışmanlığı yapan Metta Works'ün kurucusu ve yöneticisi olan Rachel Rider, "Çalışanlar bir şirkette gerçekten mutlu olsalar bile her zaman bir şeyler olur. Bu yüzden çalışanları daima yedeklemek önemlidir. Bu tohumu ekmeye erken başlayın," der. İstifa kararı üzerine yöneticilerde bir ihanet, hayal kırıklığı, öfke hissedilse de kurumların ellerinde tutamadıkları yıldız çalışanlarla yollarını nasıl ayırdıkları önemlidir.

Yıldız çalışanlarla yolları ayırmak için izlenecek adımlar şu şekildedir:

Destek olmak: Kurumlar *yıldız çalışanlar* ayrıldığında ya da istifa ettiğinde onlara tüm desteğini göstermeli, diyalog yollarını açık tutmalıdır. *Yıldız çalışanların* gelecek beş ya da on yıl içinde nerede olacaklarını kestirmek zordur.

İşten neden ayrıldığını öğrenmek, işten çıkış mülakatı yapmak: İşten ayrılma kararının arkasındaki nedenleri anlamak bölüm içindeki sorunları ortaya çıkaracak ve sorunların çözümüne de ışık tutacaktır. Diğer çalışanların kurumdan ayrılmasına engel olacak tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır. Çıkış mülakatında sorulabilecek en kritik soru: “Tekrar bizimle çalışmayı düşünür müsünüz?” olacaktır.

Ayrılma bildirimini olumlu bir şekilde yapmak: Yıldız çalışanların işten ayrılması hâlinde yapılacak duyuruyu olumlu bir şekilde sunmak.

Bunların yanında aşağıdaki tutumları sergilemek de önemlidir:

- İş sonlandırma sürecinde kurum hakkında olumlu bir imaja sahip olmalarını sağlamak.
- Genel süreç boyunca pozitif kalmak.
- Gelecekteki çalışmaları için kendilerine iyi dilekleri sunmak.
- Kalan çalışanlar arasında moral ve iş yükünü yönetmek.
- Boşluğu doldurmak için yeni bir yıldız çalışanı işe başlatmak ve değişimi iyi yönetmek
- Takımdaki her anahtar oyuncu için yedekleri hazır bulundurmak.
- Panik yapmamak.
- Çalışanları elde tutmak için bir fırsat olup olmadığını belirlemek.

Δ

Yıldız çalışan kavramının içeriğinden de anlaşıldığı gibi artık insan kaynaklarının, işe alım ve işten çıkarmalarda çok daha fazla sorumluluğu vardır. Bu sorumluluklar; kurumun değerlerini, görüşlerini, ideallerini, sistemlerini ve alışkanlıklarını kapsamaktadır.

İnsan kaynakları departmanı, kurumun kültürünü geliştirir ve yönetir. Çeşitli departmanlarla yakın bir şekilde çalışarak, giderek artan bir danışmanlık rolünde, yöneticilerin politikaları ve prose-

dürleri anlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olur. Yetenek yönetimi, çalışan ilişkileri, disiplin prosedürleri, performans ölçme ve değerlendirme, sosyal hakların belirlenmesi ve iyileştirilmesi, çalışanlar arasındaki çatışmaların yönetilmesi, görev tanımlarının çıkarılması, maaş politikası, yeni çalışan oryantasyonları, eğitim geliştirme ve yetiştirme gibi bir çok farklı alanda faaliyetlerde bulunur. Ancak teknolojik gelişmeler, yeni ve genç nesillerin iş dünyasına katılımı ve değişen iş ihtiyaçları, insan kaynaklarını değişime itmektedir ve meslekte radikal değişikliklere geçileceğine işaret etmektedir. Örneğin; teknolojinin yardımıyla çalışanları değerlendirme sistemleri değişecektir. Bilgi güvenliği ve fikri haklar, insan kaynakları açısından, mücadele edilmesi gereken sorunlar hâline gelecektir. Mekâna ve saate bağlı kalmadan esnek çalışma yaygınlaşacaktır. Gelişen teknolojinin imkân verdiği çalışma esneklikleri insan kaynakları politikalarına entegre edilecektir.

İnsan kaynakları, ihtiyaç ve istekleri bakımından birbirinden tamamen farklı nesillerin taleplerini doğru değerlendirerek kişiye özel politikalar izlemek zorunda kalacaktır. Teknoloji ne kadar gelişse de *yıldız çalışanları* bulmak, onları kuruma kazandırmak ve doğru konumlandırmak gelecek dönemin en büyük zorluklarından biri olmaya devam edecektir. İnsan kaynakları, açık pozisyonu kapatmaya yönelik talebi karşılamaktan çok yetenek avında olacaktır. İnsan kaynakları, yeteneği bulmak ve yerleştirmek için dünyanın her yerinden nitelikli çalışana ulaşmak üzere yeni stratejiler geliştirecektir. Teknoloji farklılaştıkça, her çalışana aynı kuralları uygulamak zorlaşacaktır. Nasıl ki birinin üzerine göre dikilmiş bir kıyafeti başka birinin bedenine uydurmak zor ise insan kaynakları da işgücünü kişiye özel çözümler üreterek yönetmek zorunda kalacaktır. Sosyal medya, bulut servisleri, mobil teknolojiler, data alanındaki yeni uygulamalar, vb. insan kaynaklarının iş yapış tarzını değiştirecektir. Teknolojik değişime kolaylıkla uyum sağlayarak çevik hareket eden insan kaynakları rekabette öne geçecektir. Bu dönüşümle birlikte insan kaynaklarının sorumlulukları da değişecektir. İnsan kaynaklarının çalışanlarla birlikte bu değişime

adapte olması, şirket ruhunu en uzaktaki personeline dahi hissettirebilmesi gerekecektir.

A

Günümüzde insan kaynakları operasyonel departman algısından kurtulamadığı gibi uygulamalarıyla değişim çağının bileşenleri ile uyumda zorlanmaktadır. Örneğin; çalışan verimliliğini arttırmada kullanılan klasik yöntemlere (ödül, ceza, vb.) yeterli olmadığı hâlde devam etmektedir. Kurumlar bu dijital çağda, online dönemde internet sitelerinde dahi insan kaynakları politikalarına ilişkin yeterli bilgi paylaşmamaktadır.

İstanbul Sanayi Odası'nın 2012 yılı verileri doğrultusunda açıkladığı "İlk 500 Büyük Sanayi Şirketi"nin internet siteleri incelenmiş, insan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler doğrultusunda içerik analizi yapılmıştır. Yapılan içerik analizi sonucunda, 17 işletmeye ait, isimleri de dahil olmak üzere herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır. Buna göre "İlk 500 Büyük Sanayi Şirketi" listesinde yer alan 483 işletmenin yarısından fazlasında, internet sitelerinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin ayrıntılı bilgiye yer verilmediği; fonksiyonlar açısından bakıldığında da insan kaynakları temin ve seçim fonksiyonu hariç diğer tüm fonksiyonlar için ayrıntılı bilgi vermeyen işletme sayısının ayrıntılı bilgi veren işletme sayısından fazla olduğu tespit edilmiştir.

Özetle; insan kaynakları yönetimine ve insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarına yönelik ayrıntılı bilgilerin internet sitesinden paylaşılması konusunda işletmelerimizin istenen durumda olmadığı söylenebilir.⁶³

⁶³Rıza Demir vd., ISO 500 Listesindeki İşletmelerin İnternet Sitelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi, 2012. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/98085>

Çalışanlar İnsan Kaynaklarına Neden Mesafeli Dururlar?

Kurumlar, çalışanlarının geri bildirimleri ile öğrenirler. İnsan kaynaklarının yetersiz olması durumunda yanlış yaptıklarını öğrenemeyecek, çalışanlarından en iyi şekilde yararlanamayacaklardır. İnsan kaynakları, karar verici olmasa da yönetim ile çalışan arasında köprü görevi görerek sorunları için kolaylaştırıcı olmaktadır. Güçlü marka değeri ve dürüstlüğü olan kurumlarda insan kaynakları, çalışanlarını dinlemekte ve onlarla konuşmaktadır.

Çalışanlar ile insan kaynakları arasındaki ilişki güvene dayalı olmalıdır. Ne yazık ki, birçok kurumda gerçeklik bu vizyondan daha farklıdır. Çalışanlarda insan kaynaklarının şirketi korumak için var olduğu, çalışan karşıtı gibi davrandığı görüşü ağır basmaktadır.

Çalışanların insan kaynaklarına mesafeli durmasının nedenleri arasında şu faktörler yer almaktadır:

- İnsan kaynakları çalışanlarının yetersiz görülmesi. Muhasebe ya da ilgisiz başka bir departmandan eğitimsiz, deneyimsiz kişilerin bu göreve getirilmiş olması,
- İnsan kaynakları çalışanlarının dürüst bulunmaması,
- İnsan kaynakları çalışanlarına güven duyulmaması,
- Sadece şirketin ve yöneticilerin çıkarlarına hizmet ettiklerinin düşünülmesi,
- İnsan kaynakları çalışanlarının, personelin unvanına ve pozisyonuna göre davranması.

Bu beş faktör, çalışanların insan kaynaklarını nasıl gördükleri konusunda önemli rol oynamaktadır. *Yıldız çalışanlarını* elde tutmak için çalışan insan kaynakları, başarılı bir organizasyon için yukarıdaki beş görüşü oluşturmaktan kaçınmalıdır. İnsan kaynaklarında çalışanlar, insanları anlayan ve onlarla iyi çalışan fakat sevmeye ihtiyacı olmayan kişilerdir. Yönetimin istediği şeyi doğru tercüme edebilmeleri önemlidir. İnsan kaynaklarının, yönetim tarafından talep edilen işi yerine getirmesi beklenmektedir. İnsan

kaynakları, kusursuz bir yönetim hizmeti sunarken, aynı zamanda iş için stratejik bir ortak olarak faaliyet göstermelidir.

Değişimde İnsan Kaynaklarının Rolü

Değişim hızının hiç olmadığı kadar arttığı günümüzde kurumlar değişimlere kayıtsız kalamamaktadır. Değişimin gereğini karşılayamayan ve durağan kalan kurumlar adeta kendi sonlarını hazırlamaktadır. Bu durum, kurumların örgüt yapısından fonksiyonlarına kadar geniş bir alanda değişimi kaçınılmaz kılmaktadır.

Kimi kurumlar değişime uyum sağlarken kimi de kendisi dışında herkesin ve her şeyin değişmesini beklemektedir. Kimi değişimi planlanlayabilse de çoğu kurumun başına gelen önceden planlanmayan bir değişikliktir; içinde bulunulan durum ve koşulların zorlamasıyla kendiliğinden ortaya çıkan, kurumun uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimlerdir.

Kurumlar daha kalıcı olma, varlığını sağlamlaştırma, konumlarını sürekli daha ileriye taşıma kaygısı yaşıyorken “önce insan”ı ilke edinerek, insan kaynakları alanında dönüşümün yayılmasını ve hızlanmasını değişimin anahtarı olarak görmelidir. İnsan kaynakları diğer departmanlara bu değişimde iş ortağı gibi davranmalıdır. Şirketin stratejilerini gerçekleştirmesi için liderlik etmeli, çalışanların bu değişime ayak uydurmasına destek olmalıdır. İnsan kaynaklarının bu anlamda en önemli rolü değişim yönetimidir.

Değişim yönetimi, organizasyonların ve çalışanların yaratıcılık ve piyasa liderliği gibi performans hedeflerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Değişim yönetiminde nihai hedef, çalışanın bakış açısını, davranış modelini ve yaklaşımını değiştirmektir. Çünkü tüm örgütsel sistemlerin, teknolojik alt yapıların ve yönetim modellerinin değiştiği bir organizasyonda çalışanların değişime gösterecekleri direnç veya değişimi yeterince içselleştirememiş olmaları programı başarısız kılacaktır. Dolayısıyla değişim projelerinin asıl amacı, organizasyonun en önemli sermayesi olan insanı değiştirmektir. Tüm bu

koşullar göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları yönetimi, değişim yönetiminde oldukça kritik bir sorumluluk üstlenmektedir.

A

Değişim yönetimi, modern insan kaynakları yönetiminin yeni görev alanını tanımlamaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi örgütsel rekabet yetkinliğine katkıda bulunmayan klasik fonksiyonlar dışında işletmenin rekabet gücünü geliştirmeye ve örgütsel strateji ile ilişki içinde bulunan alanlarda sorumluluk üstlenmeye yönelmektedir.⁶⁴

Gerek dünyada gerek Türkiye’de büyük şirketlerin yanı sıra orta ölçekli ya da küçük şirketler daha güçlü bir rakip olmak ve kendi pazarlarına uyum sağlamak üzere *değişime ayak uydurup kazanmaya, direnir yarıştan geri kalmamaya* çalışmaktadır. Değişim çağında ayakta kalabilmek *değişim yönetimini* en doğru şekilde kavramakla, *bilgi, kalite, strateji, insan kaynakları* gibi kavramları yaşatmakla mümkün olmaktadır.

20. yüzyılın ikinci yarısında yeni teknolojiler, artan rekabet ve diğer çevresel unsurların etkisiyle çalışanlar, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak öne çıkmıştır.⁶⁵ Üst yönetim, insan kaynakları yönetimine maliyet azaltıcı ve rekabet üstünlüğü sağlayan, firma değerini artıran unsur olarak bakmaya başlamıştır. Stratejik kararların alınmasında insan kaynakları ön plana çıkmıştır.⁶⁶

Bugün artık, değişimin gerekliliğinden çok, nasıl başarılacağı yani değişim sürecinin nasıl yönetileceği önem kazanmıştır. Bu bağlamda, değişimi öğrenmek, planlamak ve uygulamak bir ör-

⁶⁴Tekin Akgeyik, Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı, İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 40. Seri, 2001. s:121 Erişim: 20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/7903>

⁶⁵Kübra Aygenoğlu, X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi, Maltepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2015, s: 29

⁶⁶a.g.e. s:39

gütün uzun vadede yaşamını sürdürmesi ve başarılı olması için düşünmesi gereken öncelikli bir konu olarak görülmektedir.⁶⁷

Dönüşümler genellikle büyük bir değişimi ihtiyaç olarak gören biri kurumun başına geçtiğinde ya da ekibe dahil olduğunda gerçekleşmektedir. Dönüşüm tüm şirkette olacaksa anahtar kişi CEO ya da genel müdürdür. Eğer bir departmanda değişim ihtiyacı varsa, departman müdürü anahtardır. Yeni gelen bir CEO'nun ya da genel müdürün çeşitli nedenlerle başarısız olması; hedefe konulmasına, hareket alanın zayıflamasına, harcamaların kayıp olarak görülmesine, mevcut durumu isteyenlerin seslerinin yükselmesine neden olmaktadır. Kurumlar yeni CEO'nun ektiği tohumların filizlenmesine dahi fırsat vermeden yeni CEO arayışına girmektedir.

Türkiye'de şirket sahipleri veya aile bireyleri tarafından her söyleneni yapan, onların aldığı kararları birebir uygulayan "kukla CEO"lar tercih edilmektedir. CEO'lar ne kadar geniş bir vizyona sahip olurlarsa olsunlar hareket alanları patronların açtığı kadardır. Kimi kurumlarda tek başlarına ilerlemelerine, karar vermelerine fırsat verilmeyen CEO'lar tüm başarısızlıklardan sorumlu tutulurlar. Performansları bağımsız yönetim kuralları ile değil duygularla ölçülür. Ekonomik krizler tepe yönetimlerdeki değişiklikleri artırır, yeni CEO arayışlarını başlatır.

A

Bir yandan kurum değişirken diğer yandan da çalışanlar nezdinde kişisel değişimin sağlanması beklenecaktır. Çalışanlar da bilgi, deneyim, tutum ve davranışları itibarıyla mevcut düzeyden başka bir düzeye gelmek için çaba sarf etmelidir. Değişim, çalışanların iş birliğini gerektirir. Bu iş birliği olmadan çalışanlar değişime katılmayacağı gibi çabalar da hiçbir yere ulaşmayacaktır.

Kurumsal değişim için yola çıkanların çok azı başarılı olurken

⁶⁷Uysal Kerman, Sezai Öztö, Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2014/1, Sayı:19, s:9 Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/215122>

önemli bir kısmı da başarısızlık yaşamaktadır. Uzun yıllar aynı kurumda çalışmış olan kişileri mevcut rahatlık alanlarının dışına çıkarmak zordur. Üst yönetim tarafından kendilerine sağlanan esneklik de bu adımları cesaretlendirmektedir. Sadece çalışanlarda değil üst yönetim tarafından da dönüşüm adımlarına gerekli sabır gösterilememektedir. Danışmanlık şirketiyle çalışan kimi kurumlarda başlangıç fazı yeterli görülmekte, danışmanlık şirketine yeterli geri bildirim sağlamadan sürecin devamlılığı değil bitirilmesi hedeflenmektedir. Kıdemli çalışanların olumsuz görüş bildirmesi hatta bazen süreci sabote etmesi, personelin asli işlerinden ziyade dönüşüm projesiyle zaman geçirmesi, iş akışının yavaşlaması, satışın zayıflaması gibi nedenler bahane edilerek çok sayıda yöneticiye sahip olan ancak yeterli sayıda lidere sahip olmayan kurumlarda mevcut sistemin işlemesi öyle ya da böyle sağlanmaktadır. Koşullar uygun yönetilmezse değişimin reddedileceği bir kere daha ortaya çıkarken, aynı zamanda değişim enerjisi ve kaynakların israf edildiği de görülmektedir. Bu yüzden dönüşüm projelerinde sürecin başından itibaren uygulayıcılarla birlikte çalışılması önem kazanmaktadır.

Kurumlardaki değişim bir defada olup biten bir olay değildir. Kurumların hayatı boyunca devam eder. Buradaki kritik nokta, yöneticilerin değişime yönelik mevcut düzeni ve ilişkileri bozma alışkanlığından kaynaklanan kararlı bir tutum sergilememeleri ve çelişkili durumlara zemin hazırlamalarıdır. Yönetimin davranışlarında görülecek olumlu değişimler kurumda mevcudu yaşatmaktan yana olan güçler üzerinde etkili olacak, onların yeni sürece uyum sağlamalarını kolaylaştıracaktır.

Değişime direnir tarih olmamak için; stratejileri yeniden belirlemek, en yeni teknolojileri uygulamak, yeni yetenekleri istihdam etmek öne çıkmaktadır. *Yıldız çalışanlar* için de değişime direnmeyen kurumlar daha cazip hâle gelmektedir.



Dünya değişiyor; hem de planlanandan çok daha büyük bir hızla gerçekleşiyor bu değişim. Geleceğe dair kestirimler yapan fütüristlerin bile geçtiğimiz 25 yıl içinde günümüze dair yaptıkları tahminler tutmadı. Örneğin 2015'te uçan arabalar olacak ve Ay'a turistik seyahate gidecektik ama bunu başaramadık. Oysa artık sosyal medya üzerinden şekillenen karakterleri ile sanallıkla gerçeği buluşturan bir ortamda yetişmiş Z kuşağının, sadece 25 yıl önce bile tahmin edilemeyen başkaca alışkanlıkları, eylem modelleri, değer silsileleri ve benmerkezcilikten ötede duran ama ben-cilliği, kontrollü konfor arayışı ve *maksimize refah/minimize cefa* felsefesi var.

Dünya, insanlarla birlikte değişiyor; imalat yöntemlerinden finansal pazar ürünlerine, sağlık beklentilerimizden doğum/yeni-doğan yaşama oranına kadar her şey, birbirinin değişimine de sebep olup değişim hızını artırarak yeni bir çağa geçmemizi sağlıyor. Almanların Sanayi 4.0 uygulamaları, Japonların Sanayi 5.0 ve Toplum 5.0 projeleri, CERN'de her sene keşfedilen yeni bir büyük kuramsal gerçeklik, evrende yalnız olmadığımıza dair giderek artan bir inanç ve tüm bunların yanında hiç olmadığı kadar büyük bir birey sayısına erişmiş insanlık...

Bu çağı anlamak, bu değişimin getirdikleri ile mücadele etmek ama öncelikle değişimin kendisini sindirmek için zaman kazanmak gerekiyor. Bu kitabın yazılma nedeni de aslında tüm bunları bir arada görüyor oluşumuz. İş hayatı da artık birbirinden bağımsız gibi duran birçok farklı değişkenin etkisi altında dönüşüyor. Bu kitap boyunca odaklandığımız en önemli kavram olan *yıldız çalışan*, bu değişimin körüklediği dönüşümde hem şirketlerin, hem ülkelerin hem de bütün bir uygarlık dünyamızın anahtarını elinde tutuyor olabilir. Bilginin, tecrübenin ve kıvrak zekânın, ahlak, terbiye ve azimle bulunduğu nadir insanlar bunlar. Bu noktadan sonra, biraz da bu kişileri ve yaşadıkları sorunları tanıyacağız ve şirketlerin ne kadar basit nedenlerle bu insanları kaybettiklerini, değişime direnmenin nasıl sonuçlar doğurduğunu on iki farklı örnek üzerinde göreceğiz.

CANAN DUMAN

Yazarlığı yanında aynı zamanda yayıncılık da yapan Charles Dickens, yayıncılık macerasının ilk yıllarında reddettiği bir kitabın yayımlanıp büyük başarı yakaladığını görünce, “Keşke kitaba ilk on beş sayfadan daha fazla şans tanısaymışım,” diye hayıflanmıştır. İş dünyası bu ve benzeri pişmanlıklarla doludur. O nedenle bu kitapta seçilmiş örnek olayları değerlendirirken, bunların belki salt gerçek değil ama bunun ötesinde kavramsal bir alan taradığını, bu kavramsal alanı ete kemiğe büründürerek öykülediğini ve insan faktörünün, her yönüyle ne denli etkili olduğunu ortaya koymaya çalıştığını kayda almanın önemli olduğuna inanıyorum.

BİRİNCİ BÖLÜM

Yöneticiden Kaynaklanan Nedenlerle İşten Ayrılmak

İŞVEREN-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ tıpkı kişisel ilişkilere benzer. Tüm ilişkilerde olduğu gibi, işveren ile çalışan arasındaki ilişkinin sağlıklı ilerlemesinin temelinde de empati yatar. İyi bir yönetici, çalışana gelişme ortamı sağlar, yaptığı işte daha iyi olması için rehberlik eder, adil ve dürüst davranır, ekibini bir amaç çevresinde harekete geçirir, güvene dayalı ilişkiler tesis eder, günlük işleri keyifli kılar. Tersine, kötü bir yönetici, gücünü kötüye kullanır, çalışanın profesyonel gelişimine engel olur, onları mutsuz eder ve nihayetinde ekibine kendi olumsuzluklarını bulaştırır. Kötü bir yöneticinin maliyeti tolere edilemeyecek kadar yüksektir. Çalışan, kötü yöneticiden dolayı sadece iş değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda daha az üretken olur.

Kötü yöneticinin, kurumu her yıl milyonlarca dolar zarara uğratması ihtimal dahilindedir. Kurumda kötü yönetici sayısının fazla olması hâlinde yanlış kararların düzeltilmesi zorlaşır, kurumun iflasına varan bir sonuca ulaşılır. Bu nedenle, kurumların verdikleri en önemli kararlardan biri yönetici seçimidir. ABD merkezli, uluslararası araştırma şirketi Gallup tarafından yapılan araştırma-

nın sonuçları şirketlerin yüzde 82'sinin doğru yetenekleri olan adayı seçmediklerini göstermektedir. Bu sonuç, çalışan bağlılığı ve yüksek performans kültürü geliştirmede önemli bir soruna işaret etmektedir.

Yöneticisini, yeteneklerini esas alarak, doğru biçimde seçen kurumlar ise başarılı olur, önemli bir rekabet avantajı kazanır. Kurumların bu iyi yöneticileri bulması gerekmektedir. Ne yazık ki pek çok şirketin, çalışanlarını yönetici pozisyonuna terfi ettirmesinin sebebi, çalışanın yetenekli olmasından ziyade yöneticiliği hak etmiş olduğuna inanılması, görev süresine ve çalıştığı alanda kazandığı deneyim ve başarının yeterlilik kriteri olarak alınmasıdır. Kurumlar, yönetici adayı olarak gördükleri bu çalışanlarını, olmadığı birine dönüştürmek için eğitmeye kalkışılar. Mesleğinde başarılı olanların yöneticilik rolünde de başarılı olmasını beklemek yanlıştır. Enerji ve kaynaklarını yanlış yönetici seçimiyle heba eden şirketler, maalesef eğitim ve benzeri desteklerle yanlış kişinin düzeleceğine inanmaktadır. Bu uygulama ise hâliyle işe yaramamaktadır. Yöneticilik konusunda, tecrübe ve yetenekler önem taşımaktadır. Yetenekler doğuştan gelir ve iyi bir performansı besleyen unsurlardır. Bilgi, deneyim ve beceriler yetenekleri geliştirir. İş için gereken doğru yetenekler kişide yoksa hiçbir eğitim veya tecrübe etkili olmayacaktır.

Yine Gallup anketlerine göre, işten ayrılanların %'50'si, ayrılma gerekçesi olarak yöneticilerini göstermektedir. Yüksek EQ'lu⁶⁸ yöneticileri olan çalışanların, düşük EQ'lu yöneticileri olan çalışanlara göre işten ayrılma ihtimallerinin dört kat daha düşük olduğu araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.

A

Bilge, birlikte çalıştığı iyi ve kötü yöneticiyle yaşadıklarıyla kendi hikâyesini oluşturan bir çalışandır.

Okuduğu liseyi, dereceye giren beş öğrenciden biri olarak ta-

⁶⁸EQ: Duygusal zekâ (ed.n.)

mamladı. Uzun boyu, kısa, sarı saçları ve masmavi iri gözleriyle sınıfının dikkat çeken, popüler öğrencilerinden biriydi. Sadece çalışan olmasıyla değil, dışa dönük olması, herkesle kolay iletişim kurabilmesiyle de öne çıkardı. Notlarını düzenli olarak tutar, sınavlarına iyi hazırlanır, proje ödevlerini özenle hazırlar, tüm sorumluluklarını zamanında yerine getirirdi. Sorumluluk bilinci ve iç disiplini, Bilge'nin okulda başarılı olmasını sağlamıştı ancak bunlara rağmen liseden üniversiteye geçme hedefini ilk sınavda yakalayamamıştı. Çünkü sınava yeterince hazırlanma imkânı bulamamıştı.

Ertesi sene, kapsamlı bir dersane programına katılmak yerine hızlandırılmış bir kursa gitti. Birkaç aylık destekle, evde kendi kendine çözdüğü testlerle sınava hazırlandı. Tüm arzusu ve hayali, öğretmen olmaktı; bir çocuğun hayatında fark yaratmak için varını yoğunu ortaya koyacak kadar tutkuyla istiyordu öğretmenliği.

İkinci kez girdiği üniversiteye giriş sınavında öğretmenlik için yeterli puanı aldı ancak tercih hatası yaptı. Bir sene daha açıkta kalmamak için de grafik tasarım bölümüne yerleşti ancak bu bölümü istemeyerek tamamladı.

Üniversite tarafından zorunlu tutulan stajını, Türkiye'nin önde gelen medya kuruluşlarından birinde grafiker olarak yaptı. Stajı süresince işten çok insan ilişkilerinde yaşanan çekişmelere tanıklık etti. Gruplaşmalar vardı. Farklı ideolojilerde, kendi düşüncesini başkasına kabul ettirmeye çalışan insanlardan kurulu bir çevrede, farklı kültürlerle bir aradaydı... Eğitimli olanlar diğerlerini alt kültür olarak görüyordu. İşyerinde farklı kimliklerle bir arada olmak bu kadar mı zordu? Neden hiç kimse, herhangi birini olduğu gibi kabul etmiyordu? Başkalarını olduğu gibi kabul edip saldırgan tutumlardan uzak durmak varken neden kimse empati kurmayı denemiyordu? İnsanlar neden birbirlerini istediği kalıba sokmadan, kendine benzetmeye çalışmadan, çıkarına bakmadan, açığını kollamadan, arkasından konuşmadan sevemiyordu?

Çözüm, kimseyi yargılamadan, herkesi olduğu gibi kabul etmekten, kimseyle çatışmaya girmeden saygı içinde ilişkiyi sürdür-

mekten, geçmiyor muydu? Neden herkes çözüm yolunu bildiği hâlde kendini mevcut sorunların içine hapsolmaktan kurtaramıyordu?

Bilge üç ayın sonunda stajını tamamladığı medya kuruluşundan iş teklifi aldı ve bu teklifi kabul etti. Grafiker olarak işbaşı yaptığı gün yazı işleri kadrosundan bir kişi işten ayrıldı. Daha evvel takvime işlenmiş, o gün takip edilmesi gereken bir etkinlik vardı ancak etkinliği takip edecek kimse yoktu. İlk gün kendisinden *muhabirlik* yapması istendi. İş bilmese de ilk gününde verilen ilk işi geri çevirmesi mümkün değildi.

Kullanmayı dahi bilmediği fotoğraf makinesi ile ses kayıt cihazını alıp etkinlik alanına gitti. Kalabalık bir grup içinden bazı kişilerin etkinlik hakkındaki görüşlerini aldı, fotoğrafları çekti. Ofise döndüğünde yazı işleri müdürü tarafından etkinliğin haberini yazması istendi. Lise yıllarında keşfettiği yazma hevesi imdadına yetişti. Öğrencilik yıllarında yazmanın hayata karşı motivasyonunu yükselttiğini, ruhunu dinç tuttuğunu keşfetmişti. Etkinlikte gördüklerini, röportajlarla birleştirerek yazdı. Yazı işleri müdürü üzerinde birçok düzeltme yaparak metni kendisine geri verdi. O gün daha kat edecek çok yolu olduğunu anladı.

Yazı işleri müdürü, iyi niyetli, kimseye tepeden bakmayan, öğretme gayreti içinde olan biriydi. Çalışanı küstüren bir yönetici değildi. İnsan odaklı çalışmayı benimseyen bir kurumda, çalışanına değer veren, iletişim kurmayı beceren, dinleyen ve ekip çalışmasına inanan bir yönetici ile çalışmak Bilge'yi daima motive etti. İşleri delege eden yöneticisinin kapısı sürekli açık, soruları cevaplamaya istekli hâli Bilge'nin zorlanmadan soru sormasını ve işini kısa sürede kavramasını sağladı. Yöneticisi de Bilge'ye duyduğu güvenle ona daha fazla sorumluluk verdi.



Günümüzde etkin yöneticilik için gereken en önemli niteliklerden biri, delegasyon becerisidir. Delege etmek; iş ile ilgili görev-

leri ve/veya yetkileri çalışanlara veya astlarına devretme uygulamasıdır. Janet Houser Carter, *Delegasyondan Kaynaklanan Riskleri En Aza İndirmek* başlıklı makalesinde şöyle yazar:

Birçok yönetici, delegasyonu çalışana verip unutulması gereken bir görev veya etkinlik olarak düşünmektedir; gerçekte, delegasyon, başarılı bir yönetimin önemli bir bileşenini oluşturan bir süreçtir. Bir yönetici düzenli olarak kendi personeline yetki vermeli-dir. Bu, yöneticinin, çalışanın yeteneklerine olan inancını gösterir ve heyecanı, güçlü bir motivasyon aracı hâline getirir.

Amsi and Associates yönetiminden Des Squire ise şu yorumu yapar:

Yöneticiler işe uygun doğru kişileri seçmeli ve onları becerilerine ve bireysel yeteneklerine uygun görevlere atamalıdır. Maç öncesi takım görüşmelerinde, oyunculara kendilerinden beklenenleri, karşılaşılabilecekleri çeşitli zorluk ve engellerle nasıl başa çıkmaları gerektiğini anlatmalıdır. Yönetici, bireysel görevleri devrederek ekip için bir çerçeve ve yapı sağlar. Takım beklentiyi, her oyuncu ne yapması gerektiğini bilir. Yönetici ise her takım üyesinin görevini tam olarak yapmasını sağlamalıdır. Yönetici, toplam kontrolü elinde tutar, ekip üyelerine tahsis ettiği görevler için tüm sorumluluğu üstlenir ve her şeyden tamamen sorumlu tutulur.



Bilge'nin yöneticisinin aksine, çoğu yöneticinin yetki vermediğine, buna direndiğine tanıklık ederiz. Delege etmesi hâlinde işin tam sonuçlanmayacağına, başkasına verilen işle zaman kaybı yaşanacağına inanan yöneticilere daha sık rastlarız. Yönetici, işi kendisi üstlenerek çalışanın öğrenme ve uygulama şansını elinden alır. Çalışana verilmeyen fırsat, işi öğrenmesinin önünde engel oluşturur. Çalışana verilen görevin sonucunda iyi bir iş çıkması hâlinde yönetici tarafından görevin tekrarlanması ise motivasyon ve performansla olumlu yansır. Ekibindeki yıldız çalışanın, tanınmış

işi kendisinden daha iyi yapacağını bildiği için işi delege etmeyen yöneticilerle de sıkça karşılaşırız. Önemli olan, işi kimin yaptığı değil tatmin edici bir sonucun ortaya çıkıp çıkmadığıdır. Çalışan tarafında ise kişinin, ek sorumluluk almak istemediği için delege edilen işten rahatsızlık duyması, karşı koyması gibi durumlarla karşılaşılır. Her durumda çalışanın motivasyonun sağlanması, yönlendirmenin yapılması, öğrenme sırasında hataların olabileceğine yönelik telkinlerle rahatlatılması, sağlıklı iletişim kurulması gerekmektedir ve yöneticiye çok iş düşmektedir.

Bilge, çalıştığı kurumdan ve yöneticisinden duyduğu memnuniyetle bu medya kuruluşunda sekiz yıl çalıştı. Geçen süre içinde çok şey öğrendi. İşini sevdi ve deneyim kazandıkça işe bakış açısı gelişti. Kendisine duyduğu güven arttı ve işinde son derece başarılı bir çalışan oldu. Sevmediği mesleklerde çalışanların sayısı her geçen gün artarken sevdiği bir iş olduğu için kendisini her zaman şanslı hissetti. Bu kurumda emekli olana kadar çalışabilirdi ancak kendisi için belirlediği kariyer yolunda adım adım yönetici kademesine çıkmak vardı. Aynı zamanda farklı kurum kültürlerini tanımak ve başka çevrelere açılmak da istiyordu.

Bilge, iş değişikliğine sıcak baktığı bir dönemde sürpriz bir iş teklifi aldı. Bu teklife “evet” demek zor bir karar oldu. Düşünmesi gereken pek çok ayrıntı vardı. Acaba yeni işi istikrarlı olacak mıydı? Kendini huzurlu ve mutlu hissedecek miydi? Yeni işindeki yöneticisiyle ve çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşabilecek miydi? Yeteneklerini ortaya koyabilecek miydi?

Bu endişelerle bir süre kararsız kaldı. Bir yandan umut dolu bir başlangıç olabileceğine kendini inandırmaya çalışıyor; bir yandan da hayatına yenilik katacağını düşünüyordu.

İş teklifi aldığı firmanın kurumsal yapısını inceledi. Yeteneklerinin ve özelliklerinin firma ile uyumuna baktı. Yeni bir iş söz konusu olduğu için maaşı mevcut işyerinde aldığından daha iyi olmalıydı. Teklif edilen maaş da aldığı maaşın üç katıydı. Bilge iş teklifine “evet” demeden önce her açıdan yaptığı değerlendirmenin neticesinde artıların eksilerden çok olduğuna kendini inandı-

rarıp, sekiz yılın bir kurumda kalmak için yeterli süre olduğuna ikna olarak işinden istifa etti.

Bilge gibi, bir iş yerinde belli bir süre çalışan hemen tüm çalışanların sıkça cevap aradığı sorulardan biri de; bir iş yerinde kaç yıl kalmak gerektiğidir. İş değişikliğini gerektirecek nedenlerin başında daha yüksek gelir beklentisi olduğu düşünülse de, kariyer beklentisi alınan ücrete göre daha önemli bir iş değiştirme nedenidir. İşe yönelik heyecanın azalması, bir zaman sonra her şeyin rutinleşmesi, iş hayatına dair körelme riski, stresli bir ortamda çalışmayı istememek, kendini sıkılmış ve mutsuz hissetmek, yöneticiyi sevmemek, verilen sözlerin tutulmaması, kurum kültürüne ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlanamaması gibi nedenler de öne çıkmaktadır.

Çalışan, iş değişikliği yapmadan evvel, mevcut işinde geçirdiği süre boyunca ne kadar yol aldığını gözden geçirmelidir. Bir kurumda uzun yıllar boyunca çalışıp terfi alamamışsa, bu durumun nedenleri üzerinde durmalıdır. Kendisinden ve kurumdan kaynaklanan nedenleri tespit etmelidir. Örneğin; uzun yıllar çalıştığı kuruma kattığı değerden, ortaya koyduğu somut bir başarısı olduğundan emin olmalı, yeni sorumluluklar almaya ne kadar hazır olduğuna bakmalıdır.

Kariyer yolu, yaşlara göre değişkenlik gösterir. Yirmili yaşlarda teknik ve operasyonel işlerde bilgi edinme ağır basarken otuzlu yaşlarda yönetim becerileri gelişir. Bu, kariyer hızının yaşlandıkça değiştiği anlamına gelir. Genç yaşlarda farklı deneyimler kazanmak için iş değişikliği daha rahat yapılırken yaşlandıkça risk alma isteği azalır, mevcudu koruma, geleceği kurgulama öne çıkar.

▲

Bilge, hareketli günler, karışık duygular içindeydi. Yeni işine uyum süreci uzun sürdü. Değer verdiği ve değer gördüğü bir ortamdan ayrılmıştı. Şimdi yeni bir kurum kültürü, uyulması gereken yeni kurallar, yeni bir müdür ve çalışma arkadaşları vardı. Bir yan-

dan kurumu tanımaya çalışırken diğer yandan görev tanımını ve kendisini nelerin beklediğini anlamaya çalıştı. Çalışanın ilk iş gününde stresini azaltmak için kurum tarafından önceden planlanmış bir oryantasyon programı yoktu. Kendisi için zaman ve enerji harcanmadığını hissetti.

Bilge, holding yapılanması altında farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleriyle istihdama önemli katkı sağlayan büyük bir grubun medya şirketinde dekorasyon içerikli üç derginin genel yayın yönetmenliğini yapmak için anlaşma sağlamıştı. Dergiler çıkmaya, reklam almaya, gazete ve dergi bayilerinde satılmaya başladı. Bilge iyi bir iş çıkarıyordu ancak işler stres altında ilerliyordu. Sıkıntıların büyük bölümü Bilge'nin yeni müdürü Mustafa'nın yüksek egosundan kaynaklanıyordu.

Mustafa'yla çalışmak zordu. Herkesin içinde insanlara kızıp bağırıyor, ayırım yapmaksızın herkese en sert şekilde emirler yağdırıyordu. Çalışanlara güvenmeyip her şeye müdahale etmek istiyordu. Hakkında bilgi ve fikir sahibi olmadığı konularda dahi söz dinlemiyordu. Haftanın her günü, her saati çalışanlarını arıyor, onların sınırlarını duygusal anlamda zorluyor; psikolojileri üzerinde tahribat yaratıp kendilerini ezik, iş bilmez, güvensiz ve mutsuz hissetmelerine neden oluyordu. Ona göre tüm çalışanlar tembeldi, vasıfsızdı, kimse aldığı maaşı hak etmiyordu. Korkutarak çalıştırdığı ekibinden verim bekliyordu. Mustafa, sadece dışarıya karşı ne kadar güçlü, nezaketli ve beyefendi görüldüğünü önemsiyordu. Bilge, önceki müdürüyle Mustafa'yı kıyaslamaktan kendini alamıyordu.

Liderlik uzmanı olan ve bu alanda yazdığı kitaplarla en çok satanlar arasında kendine yer bulan Ken Blanchard şöyle yazar:

Ego, insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmalarının önündeki en büyük engellerden biridir. Egonun sorun yaratan iki tarafı vardır: Biri yanlış bir gururdur, diğeri korkudur. Her ikisi de etkinliğinizi bir lider olarak sınırlandırmaktadır. Davranışınızı değiştirmenin ilk adımı, sorunu tanımlamaktır. Sadece yanlış bir gurur veya korkuyla çalıştığınızı fark ettiğinizde, değişebileceksiniz.

David Marcum ve Steven Smith tarafından kaleme alınan *Egonomics* kitabında da *bir yöneticinin kariyerini zayıflatabilecek yüksek egonun dört uyarı işareti* şu şekilde tanımlanır:

Kabul görmek:

Bu liderler, başkalarının ne düşündüğüyle aşırı derecede ilgilenebilirler.

Parlaklığı sergilemek:

Bu liderler düşüncelerini paylaşmanın ötesine geçerler. Akıllarının dikkatin merkezi olmasını isterler.

Karşılaştırmalı olmak:

Bu liderler kendi liderliklerine odaklanmak yerine kendilerini başkalarıyla karşılaştırmaya ihtiyaç duyarlar. Aşırı karşılaştırma, meslektaşları rakiplere dönüştürür ve rakipler etkili işbirlikçiler değildir.

Savunmak:

Bir fikri savunmak yerine, bu liderler kendilerini kişisel olarak savunuyorlarmış gibi davranırlar.

Amaç, egoyu denklemden tamamen kaldırmak değil, onu denge tutmaktır. Marcum ve Smith, liderlerin alçakgönüllülükle-rini, meraklarını ve dürüstlüklerini geliştirmelerini tavsiye eder. Amaç, akıllı bir öz saygı ve gerçek bir güven elde etmek ve sürdürmektir.

A

Bir gün Bilge, matbaadan gelen ilk baskılarla dergileri heyecanla incelemeye başlamıştı ki Mustafa ofise girdi. Bilge, anlık bir refleksle Mustafa'ya dergiyi göstermek için yerinden kalktı. Mustafa, dergiyi eline aldı ve "Bu ne biçim bir dergi kapağı? Böyle dergi mi olur? Beğenmedim!" diyerek bağırdı, dergiyi sert bir şekilde Bilge'nin masasına atarak odasına geçti.

Bilge, küçük düşmüş ve kıpkırmızı kesilmişti. Tüm öfkesini

toplamaya çalıştı. Yerinden kalkarak, yüzünde saygılı bir ifadeyle kapıya doğru yürüdü. Bir an evvel ofisteki huzursuz ortamdan kaçıp kurtulmak istiyordu. Bilge, ofisten çıktıktan sonra uğultular başladı. Ardından konuşulacakları hiç umursamadı. Utanmanın ötesinde onuru kırılmıştı. İlk defa tecrübe ettiği bu durum karşısında acemiliğini nasıl yöneteceğini düşündü. Zor patronla zorlanmadan nasıl baş edecekti?

Kötü davranışı görmezlikten gelmek herkesin yapabileceği bir şey değildir. Bağırın kişinin karşısında ağlamak ya da istediği her şeyi yapmak da... Sakin ve kontrollü kalarak duyguları kontrol edebilmek bu yöneticilerle baş etmenin en iyi yoludur. Bu kolay bir iş değildir. Duygusal zekânın çok yüksek olması gerekir.

Giderek daha karmaşık ve rekabetçi ortamlarda çalışıyoruz. Kuruluşlar ve insanlar, daha az kaynak ve daha fazla baskı ile daha fazlasını elde etmeyi istiyor. Bize de bu ritme ayak uydururken duygularımızı yönetmek, kendimizi geliştirmek düşüyor. Gelişim, öz farkındalıkla, kendimizi tanımakla başlıyor. Tanımak için de kendimizle bağ kurmak gerekiyor. Kuramadığımız bağ ise güçlü ve zayıf yanlarımızın tespiti zorlaştırıyor, yapılması gerekeni fark etmemizin önüne geçiyor.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, başarılı olmak için IQ'nun tek başına yeterli olmadığını, duygusal becerilerin de gerekliliğini ortaya koyuyor. Kendimizin ve etrafımızdaki kişilerin duygularını fark etmek kadar, kendi duygularımızı kontrol edebilmeyi öğrenmek de gerekiyor. Tam da bu noktada önemini çoktandır fark ettiğimiz duygusal zekâ devreye giriyor. İş dünyasında kimi duygularıyla mantığını iyi dengeliyor, kimi kolay ikna edebiliyor, kimi ilişki yönetiminde zayıf kalıyor. Kimi inatçı karakterinden duygusal çeviklik gösteremiyor. Kimi de yorumlama ve anlamlandırma sıkıntı yaşıyor. Her birimizde duygusal zekâ alanları farklı bir şekilde ortaya çıkıyor. Kiminde güçlü olan bir alan diğerinde gelişim alanı olabiliyor. Araştırmalar ise duygusal zekânın geliştirilebileceği üzerinde duruyor.

Düşüncelerini kontrol altında tutan, duygularına yansımaları

önleyen ve normal davranan avantajlı çıkıyor. Duygusal zekâsı yüksek olan; iyi iletişim kurabildiği, insanları olduğu gibi kabul edebildiği, onları dinleyip anladığı, sorun karşısında özkontrol sağladığı, empati kurduğu, yönetme becerisine sahip olduğu için daha başarılı oluyor. Öfke, şüphe, endişe, korku, kıskançlık gibi duygulardan kendini kurtaran, çalıştığı kurumda öne çıkmayı başarıyor. İş dünyası da giderek artan bir şekilde bu yaklaşımları bekliyor.

Pozitif psikoloji akımının kurucusu Martin Seligman diyor ki:

Kendi duygularımızı kendimizin yarattığının farkına varmalıyız, eğer çektiğimiz sıkıntılardan dolayı başkalarını suçlamaya devam edersek hayatımız sadece suçlamalardan ve savunmalardan ibaret hâle gelir. Oysa mutluluk da başarı da başkalarına değil bize bağlı; bizim tercihlerimizden kaynaklanıyor.

Burada olumlu duygularla birlikte performansımızın arttığını, olumsuz duygularla düştüğünü de hatırlamak gerekiyor.

Mustafa, bu tür vakalarda yöneticilerin sıkça başvurduğu gibi, işler sarpa sardığında ortadan kaybolma yolunu seçti. Bilge ile mecbur kaldığı zamanlarda e-posta ile iletişime geçti. Bilge, kızgınlığına rağmen sakin tavrını korudu. Bu arada dergiler iyi bir satış rakamı yakalamıştı. Bilge'nin başarısı ortadaydı; her geçen gün iş yaptığı kurum ve kişi ağı genişliyor, daha çok tanınıyor ve sayılıyordu. Mesleki tatmin yaşıyordu. Mustafa da tutumunu düzeltirse burada çalışmaya devam etmemesi için bir neden görmüyordu.

Mustafa, bu kurumda uzun süredir çalışıyordu. Hem yetenekleri hem de olumsuz yönleriyle bilinen biriydi. Bir gün kurumun eski ve yaşlı çalışanlarından Sevim Hanım'a da herkesin duyacağı şekilde bağırarak hakaret etti. Mustafa'yla çalışacak asistan ve özel şoför bulmak da zordu. Sabah iş başı yapan şoför öğleden sonra, bir ay kalır mı denen asistan on gün içinde işi bırakıyordu. Bilge'nin başına gelen herkesin başına geliyordu. Mustafa, kimsenin makamına mevkiine, yaşına, özel durumuna bakmıyor, kimsenin kişilik haklarını rencide etmekten çekinmiyordu. Mustafa, hem

parayı hem de mevkiyi sonradan gören, aykırı ve düşük davranışlarla kendini belli eden bir yöneticiydi. Davranış hamlığı gösteriyor; her şeyi parada ve mevkiin makamın gücünde görüyor; sonradan elde edebildiklerini hep öne çıkararak onlarla kabul görmeyi istiyordu.

Bilge, bu ve benzer vakaları gördükçe Mustafa'nın kontrol edemediği egosuyla huzursuzlaşan iş ortamından soğumaya başladı. Mustafa'ya duyduğu tepkiden dolayı çoğu zaman istifanın eşiğine kadar geldi ancak sık iş değiştirmenin çalışan için en büyük risklerden biri olduğunu iyi biliyordu. "Çok iş değiştirirsem kötü algılanır," düşüncesiyle, mutsuz olduğu, çalışmak istemediği bir iş yerinde var olmakta üç yıl ısrar etti. Bilge'nin durumu tam da *kurumdan değil yöneticiden ayrılmayı istemektir*. "İnsanlar iş bırakmaz, yöneticileri terk ederler," sözüne uygun olarak; yöneticinin çalışanla şirket arasındaki temas noktası olduğunu unutan Mustafa'nın zayıf yönetim becerisinden dolayı bu noktaya gelmişti.

Bir gün ofiste çalıştığı sırada Bilge'nin kalbi hızla atmaya başladı, çarpıntısı vardı. Nefes darlığı çekiyor ve titriyordu. Hamileydi, nedenini çözemedi. Endişeye kapıldı. Kontrolünü kaybediyor hatta ölüyormuş gibi hissediyordu. Acilen revire kaldırıldı. Panik atak nöbeti geçirmişti. Aniden gelen, zaman zaman tekrarlayan, yoğun sıkıntı ve korku nöbetleri ile zor günler geçirdi. Bir başka ani atak korkusu, kabusu oldu. Aşırı stres altında kaldığı ve hamilelik sürecini bu koşullar altında nasıl sürdüreceğine yönelik aşırı kaygı yaşadığından hamilelik döneminde düşük yaptı. Bu durum Bilge için çok sert bir kırılma oldu ancak işine devam etti. Bir gün Mustafa'nın yardımcısıyla konuşurken Bilge'den söz ettiği sırada kendisiyle ilgili küfürlü bir ifade kullandığını duydu. İçinden, "Artık dayanamıyorum. Çok üzülüyorum. Haftalardır doğru dürüst uyku uyuyamıyorum. Bu yaşananları sindiremiyorum. Sağlığım bozuldu. Bu kurum için çok şey yapmak isterdim ama yöneticimden dolayı işi bırakacak olmak beni kahrediyor," diye geçiriyordu ama sonunda karar verdi ve Mustafa'dan randevu talep etti.

Mustafa, istediği zaman beyefendi gibi davranmayı, nezaket

göstermeyi iyi biliyordu. Özellikle basına verdiği röportajlarda, kameralar karşısında açıklama yaptığında kitleleri derinden etkileyen hitabetiyle farklı bir karaktere bürünüyordu. Bilge'nin de neden geldiğini anlamış olacak ki kendisine oldukça kibar davrandı. Ses tonu yumuşak ve rahatlatıcıydı. Olabildiğince sakindi, gülümsüyordu. O kadar şeyi yapan sanki kendisi değil, bir başkasıydı. Bilge'ye dergilerin başarısından duyduğu memnuniyetten söz etti. Büyük bir dönüşüm başlattığı için ona teşekkür etti. Dergi gelirlerindeki artıştan memnun olduklarını ve okuyucudan çok iyi geri bildirim aldıklarını anlattı. Karşısında farklı bir Mustafa vardı. Bilge; "Acaba sorunları ben mi abartıyorum? Bu adam hiçbir şey olmamış gibi davranıyor," diye düşünmeden edemedi. Bir an için toparlandı. Bilge için bu saatten sonra Mustafa'nın nasıl davrandığının bir önemi yoktu. Mustafa'yı maskesinin arkasına saklanırken görmeye alıştı, onu bu şekilde görmek tesadüf değildi.

Bilge, istifa mektubunu Mustafa'nın masasına bırakmak ya da e-posta ile göndermek yerine yüz yüze konuşmayı önemli buluyordu. Yüz yüze konuşmak, söylemek istediklerini ifade etmek açısından daha anlamlıydı. İstifa konuşmasını yapmaya başladı. Ayrılma nedenlerini belirtirken kurumu ve Mustafa'yı eleştiren sözler etti. Eleştirilerinin yapıcı olmasına özen gösterdi. Öfkeli bir konuşma yapıp ne kendi stresini arttırmak ne de Mustafa'nın gerçek nedeni algılamasına engel olmak istiyordu. Açık, dürüst ve sakin olmak yolunu tercih etti ve istifa ettiğini Mustafa'ya ilette. İstifa mektubunu da görüşmenin sonunda takdim edeceğini belirtti. Mustafa, Bilge'yi ikna etmeye çalıştı ve mahcup bir ifadeyle istifasını kabul edemeyeceğini söyledi. Bilge, çalışkan, saygılı, ahlaklı ve herkesle uyum içinde çalışan biriydi. Bilge'nin işten ayrılması hâlinde yerini dolduracak kişiye güvenebilecek miydi? Üstelik dergileri aldığı ve getirdiği nokta ortadaydı. Mevcut düzeni bozmanın sırası değildi.

Bilge, Mustafa'yı dinledi, teşekkür ederek bu aşamadan sonra atılacak hiçbir adımın kendisini kararından döndüremeyeceğini, ihbar süresini işletebileceklerini ilette. İşin devri konusunda yar-

dımcı olmak için teklifte bulundu. Mustafa, Bilge'nin kararlılığını görünce ısrarından vazgeçti. Bilge'yi gerçekten kaybetmek istemesine rağmen yüksek egosundan dolayı geri adım atmak istemedi. Mustafa, bir yıldız çalışanını kaybetmişti; oysa Bilge'yi daha büyük bir fırsat bekliyordu. Bilge, işten ayrılmasından kısa bir süre sonra, işlerini yakından takip eden, bünyesinde ulusal çapta yayın yapan bir televizyon kanalı ve radyo bulunan bir gruptan teklif aldı ve orada yönetici koltuğuna oturdu. Deneyimlediklerini hayatına kattı, onlardan dersler çıkardı, geçmişte yaşadıklarıyla barışık kaldı. Kendisini üzenleri bağışlayarak, önüne bakmayı öğrendi.

Kurumlara ve yöneticilere düşen sadece yeni ve nitelikli çalışmanı çekmek değil, aynı zamanda onları korumak için gerekli stratejileri hayata geçirmektir. Çalışan neyle karşılaşırsa ona göre tepki verir. İş için doğru insan seçilse dahi kötü bir yöneticiyle çalışması hâlinde motivasyonu düşer. Çalışanlar kadar yöneticilerin de gelişmeye ihtiyacı vardır. Her şey yönetici ile başlar, yönetici ile biter. Yöneticilere düşen görev, çalışanla iletişimi arttırmak, ekibini nasıl motive edeceğini bilmektir. Çalışan bağlılığı ve performans sonuçları arasındaki ilişkiyi önemsemektir.

İKİNCİ BÖLÜM

Mobbing

İŞ DÜNYASINDA, İNSANLARI başarılı bir şekilde okumak (duygu, düşünce ve niyetlerini anlamak) kolay değildir. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler arasında kendini gizleyenlere rastlamak mümkündür. Çalışma arkadaşlarına, astlarının ve üstlerinin kişilik özelliklerine göre tavır takınanlar bir süre sonra olumsuz davranışları sıradanlaştırmakta, normal olarak algılamaktadır. Belli kişileri hedef hâline getirmek, kişileri yıpratmaya varan davranışları kitle hareketine dönüştürmek de bu normalleşme sürecinde kendine yer bulmaktadır. Eğitim seviyesi ve profesyonellik düzeyi fark etmeden her kademedeki iş insanlarında görülen gücü ele geçirme, en güçlü olma mücadelesi her kurumun kendi mağdurlarını ortaya çıkarmakta, son yıllarda iş dünyasında önemli bir sorunun varlığına işaret etmektedir: Mobbing ya da nam-ı diğer zorbaca davranışlar.

Mobbing, hedef alan kişi veya kişiler tarafından dışlama, suçlama, baskı, yıldırma ve yıpratma amacı taşıyan eylemlerin sistematik olarak yürütülmesidir. Maruz kalanın hayatını karartır. Yaşanan mağduriyetlerin kanıtlanmasının güç olması nedeniyle ki-

minin hayallerinden vazgeçmesine, kiminin de yarışa farklı kulvarda devam etmesine neden olur. Her ne kadar farklı seviyede mobbing vakalarının farklı ve kişiden kişiye değişen bireysel sonuçları olsa da, kurum için mobbing, çalışma ortamını bozan ve çalışanların verim ve işe bağlılığını azaltan, istenmeyen bir durumdur.

Çok eski zamanlardan beri var olan bir durum olmasına karşın yirminci yüzyılın sonlarına doğru dünya literatürüne girmiş, Türkiye’de de özellikle 2000’li yıllardan itibaren üzerinde konuşulan bir olgu hâline gelmiştir. İş dünyasındaki varlığını küresel ölçekte koruyan, farklı dillerdeki tanımlarında ufak değişiklikler olsa da Türkçe’de çoğunlukla “psikolojik taciz, örgütsel yıldırma, ayrımcılık, duygusal şiddet, vb.” olarak karşılık bulan bu durumu, 1980’lerde ilk kez Heinz Leymann tarafından iş dünyasına kazandırılan bir kavramla, “mobbing” olarak adlandırabiliriz.

Bu kavramın yaratıcısı da olan, İsveç’te yaşayan Alman asıllı endüstri psikoloğu Heinz Leymann, 1984 yılında, bu farklı kolektif saldırganlık biçimini kavramsallaştırdı, konuyla ilgili kuramsal bir arka plan oluşturdu, sorunu tanımladı ve en nihayetinde bu kavrama isim verme hakkını da kendi üzerine aldı. Bu nedenle, mobbing ile ilgili hangi alana elimizi atsak, Leymann’ın kuramlarından, kavramsal alanından ve kavrayışından istifade etmenin bir yolunu bulabiliyoruz.

A

Leymann’a göre mobbing; bir veya birkaç kişi tarafından başka bir kişiye yönelik olarak, sistemli bir şekilde düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yönetimi kullanılarak uygulanan, bir nevi psikolojik terör türüdür.⁶⁹ Bu kavramın içinde zorbalık, terör, şiddet, taciz gibi olumsuz bileşenler yer almaktadır.⁷⁰ Leymann, hayvan

⁶⁹Heinz Leymann, *Mobbing and Psychological Terror At Workplaces, Violence and Victims*, C.5, 1990, s:120.

⁷⁰Heinz Leymann ve Annelie Gustafsson, “Mobbing At Work and The Development Of Post-traumatic Stress Disorders”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C.5 (2), 1996, s:252.

ve çocuk gruplarındaki davranışlara benzer davranışların iş yaşamında da var olduğunu görmüş ve bunu mobbing olarak adlandırmıştır. Leymann'ın konu hakkındaki görüş ve düşünceleri bütün dünyadaki mobbing çalışmalarının temelini oluşturmuştur.⁷¹

Leymann, mobbingin nasıl tespit edilebileceği ile ilgili olarak 45 farklı mobbing davranışını belirlemiş; bu davranışların hedefteki bir kişiye ne kadar zarar verdiğini değerlendirmek için kendi LIPT⁷² (Leymann Psikolojik Terör Çizelgesi) ölçeğini geliştirmiştir.

Leymann'a göre bireye yönelmiş olumsuz davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için *haftada en az bir kez gerçekleşmesi, en az altı ay boyunca süregelmesi, belirli bir hedefe yönelik olması ve mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması* gerekmektedir.⁷³ Yine Leymann'a göre psikolojik taciz kapsamına giren davranışlar beş kategoride toplanmaktadır.⁷⁴ Bunlar şöyledir: bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen saldırılar, sosyal ilişkilere yapılan saldırılar, bireyin sosyal itibarına saldırılar, bireyin yaşam ve iş kalitesine saldırılar, doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar.

Mobbing, işyerinin seçtiği hiyerarşik yapı ve örgüt kültürüne göre yatay veya dikey olabilir. Hiyerarşi fazla ise mobbing dikey, daha az ise yatay olur. Çalışma ortamlarında üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere yapılan psikolojik şiddete, "dikey" veya "hiyerarşik (dikey) şiddet" denirken, eşit statüde bulunanlar arasında uygulanan psikolojik şiddete, "fonksiyonel (yatay) şiddet" adı verilmektedir.⁷⁵

⁷¹Yeliz Can, A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s:5.

⁷²Leymann Inventory of Psychological Terrorization (ed.n.)

⁷³Fatih Karacaoğlu, Ülke Hilal Çelik, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı:1, 2012, s:61

⁷⁴a.g.e. s:62

⁷⁵Tarık Solmuş, İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz, Mobbing, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, Haziran 2005, s.6-7.

Mobbing, şirket kültürü oluşmamış, kötü yönetilen, rollerin net olarak tanımlanmadığı, yetki devrini yapamamış, kârlılığa odaklanmış, statükoya, çıkar ilişkisine dayalı gruplaşmaların önünü açmış şirketlerde; kendi durumunu korumaya çalışana fırsat tanıyan, iç iletişimi sağlayamayan, dedikoduyla başa çıkamayan, yeni çalışanı firmaya kazandırmak için çabalamayan, eski çalışana ayrıcalıklı davranan, yetenek yönetimini yapamayan patron şirketlerinde daha sık karşımıza çıkmaktadır. Sosyo-ekonomik, kültürel ve fiziksel yönden zayıf görülenlerin yanı sıra işini benimseyerek yapan, yetenekli, başarılı, alternatif yaklaşımlar geliştirebilenler ile işe yeni başlayanlar da mobbinge maruz kalmaktadır.

Çalışanların hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği iş yerlerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan ve çalışanları psikolojik yönden destekleyen şartların varlığı çok önemlidir. Çalışana kendini değersiz hissettiren nedenlerden biri de mobbingdir. Tıpkı Hande'nin hikâyesindeki gibi.



Hande, sekiz aydır iş arıyordu. Bunca zaman yaptığı başvurular üzerinden kendisini arayarak iş görüşmesine davet edenler olmuştu ancak hiçbir görüşmesi olumlu sonuçlanmamıştı. Nerede hata yaptığını sorgulayarak kendine yüklenmeyi sürdürürken, bir yandan da ümitsizliğe düşüyor ve iş bulma beklentisinden vazgeçmeye kadar gidecek bir dizi psikolojik sorun yaşıyordu. İşte böyle doğrudan kendisiyle mücadele etmekte olduğu günlerin birinde, iş bulma sitelerinden birinde gördüğü ilana firmanın e-posta adresini bularak başvuru yaptı.

Hande'nin aslında iyi bir özgeçmişi vardı. Deneyimliydi de. Üstelik işine hâkimdi. Önemli eğitimler almıştı; mesleki gelişimini önemserdi. Çalıştığı her yerde çalışkanlığıyla, güvenilirliğiyle ve dürüstlüğüyle bilinirdi. İşverenin aday seçimlerinde nitelikli çalışana yaklaşımını araştırmış; bu sırada, özgeçmişini pozisyona uygun hâle getirenler olduğunu öğrenmişti. Ne başarılarını eksik

yazmayı ne de özgeçmişini ilana uygun hâle getirmeyi doğru bulmuştu. Özenli bir ön yazı hazırladı ve tüm iş tecrübesini aktardığı özgeçmişini firma ile paylaştı.

En son çalıştığı kurumda mesleki tatminsizlik yaşadığı için, bu işyerinden kendi isteğiyle ayrılmıştı. Bir kariyer planı vardı elbette. Asıl hedefi, yönetici seviyesinde bir pozisyonda çalışmaktı. Ev tekstili alanında faaliyet gösteren bu firmaya yaptığı iş başvurusu onu hedefine yaklaştırabilirdi. Marka bilinirliği yüksek, elli yedi ülkeye ihracat gerçekleştiren bu kurumda, Avrupa bölgesinden sorumlu ihracat satış uzmanı olarak işe başlamayı; bu pozisyonundan sonra basamakları ardı ardına çıkararak yöneticiliğe kadar yükselmeyi kim istemezdi? İş görüşmesinde çalışan sayısının 750 olduğunu öğrendiği kurumun fabrikası Bursa'da, İstanbul Genel Müdürlük binası ise Başakşehir'deydi. Organize sanayi bölgesi içinde bir plazada faaliyetlerini sürdürüyordu. Hande'nin görüşmesi ga-yet iyi geçmişti. İşe alınması hâlinde Başakşehir'de çalışacaktı. Bu işi isteyen çok kişi olduğuna emindi. Bu yüzden de endişeliydi... Diğer adayları geride bırakabilecek kadar etkili olabilmiş miydi?

Hande, 30 Nisan tarihinde işe kabul edildiğini öğrendi. Önce eşini aradı. Yeni umutları içinde barındıran bir işi olmuştu. 5 Mayıs tarihinde işbaşı yaptı. O sabah heyecanla uyandı ve uzun bir hazırlığın ardından yola koyuldu. Çalışacağı kuruma geldiğinde danışmadaki görevliyi selamladı. "Bugün ihracat departmanında satış uzmanı olarak işe başlayacağım," dedi. Görevli, Hande'ye asansörle üçüncü kata çıkması gerektiğini söyledi. Oradaki toplantı odasında beklemesini, mesainin başlamasıyla birlikte ilgili kişilerin yanına geleceğini de verdiği bilgilere ekledi.

Hande, toplantı odasında beklerken yılların deneyimine sahip olsa da ilk iş günü tedirginliğini iliklerine kadar hissetti. Toplantı odası çok büyük değildi. Havasız ve dağınıktı. Pencereyi açmak istedi ancak yanlış anlaşılmaktan endişe etti. Dolapların ve masanın üzerinde kumaş numuneleri vardı. Boş çay bardakları ve madden suyu şişeleri de alınmamıştı. Belli ki odada geç saate kadar ça-

lıılmıştı. Ofis ise genel olarak düzenliydi. Müdürlerin odaları cam panellerle birbirinden ayrılmıştı. Diğer çalışanlar ise çok da büyük olmayan bir ortamda açık ofis sistemiyle çalışıyordu. Masalar birbirine çok yakındı.

Mesai saatinin yaklaşmasıyla, ofise girişler başlamıştı. Bir elinde evraklar, bir elinde laptop çantası olanlar... Herkes birbirini selamlayarak yerine geçiyordu. Çalışanların çoğu kadındı. Erkek çalışan sayısı ise çok azdı. Çalışanların geneli otuzlu yaşlarda olsa da yaşı ellinin üzerine kadar çıkanlar da vardı. *Belli ki kadın istihdamını önemseyen bir kurum*, dedi içinden. Tabii bu sırada, kadınlarla yaşayacağı sorunlardan tamamıyla habersizdi.

Kadınlarla ilgili sorunlar demişken, şunları da bilmekte fayda var: Bu olgu ile ilgilenen tüm araştırmacılar, uygulanan mobbingin cinsiyetler açısından farklı olduğu görüşünde birleşmektedirler. Kadın ve erkeğin çocukluktaki yetiştirme tarzları ve kişilik gelişimindeki farklılıklar nedeniyle hem çatışmada verdikleri tepkilerde hem de mobbing uygulama tarzlarında farklılıklar görülmektedir. Genelde erkek çocuklarının, araba, top, tabanca vb. oyuncaklarla, kız çocuklarının ise bebek, makyaj çantaları, mutfak malzemeleri vb. ile oynamaları teşvik edilmektedir. Erkek çocuklar, aralarındaki çatışmayı, dövüşme, kavga etme gibi saldırgan davranışlarla çözmeye çalışırken, kız çocuklar genellikle çatışmayı, darılma, arkadan konuşma ya da büyüklerine şikâyet ederek çözmeyi tercih etmektedir. Kadın-erkek oranının eşit olduğu işyerlerinde fiziksel taciz, daha az oranda ortaya çıkmaktadır. Erkek yoğun iş çevrelerinde fiziksel şiddet daha yoğunken, kadınların yoğun olduğu iş yerlerinde ise psikolojik taciz daha sıklıkla görülmektedir. Mobbingin kamu sektörünün sağlık, eğitim, sosyal yardım kurumları gibi kadın yoğun işyerlerinde daha çok görülmesi, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilediği tespiti ile açıklanmaktadır. Yine, cinsiyet açısından, her ne kadar bazı çalışmalarda aksi bir sonuç olsa da genel olarak kadınlar, erkeklerden daha fazla psikolojik tacize maruz kalmaktadır.⁷⁶

⁷⁶Gökalp İzmir ve Aygöl Fazlıoğlu, İşyerinde Psikolojik Taciz-Mobbing ve Çözüm

Mesainin başlamasıyla, toplantı odasına insan kaynakları sorumlusu girdi. Hayırlı olsun dileklerini ileterek Hande'ye yerini gösterdi ve onu satış ekibiyle tanıştırdı. Hande, aynı anda tanıştırıldığı onca kişinin ne ismini ne de işini aklında tutabildi. Tanıştırdığı kişilerin kimi kibar, kimi meraklı, kimi umursamaz, kimi de aşırı ilgili davranmıştı. Hande ilk izlenimin önemini biliyordu. Yaptıklarına ve konuşmalarına dikkat etmesi gerektiğini de...

Tanışma faslı sonrasında masasına geçti; karışık duygular içindeydi. Ne ortama alışık hâllerinden dolayı ekip arkadaşlarını gözünde büyötmek ne de ilk iş günü yaşanan hiçbir işe yaramama hissiyle kendine haksızlık etmek istiyordu. Masasında bilgisayarı ve telefonu vardı. Ancak ofis malzemeleri eksikti. Yan masada oturan Zeynep'e ofis malzemelerini kimden isteyebileceğini sordu. Zeynep, Tuba'nın yardımcı olabileceğini, dahili hattan kendisine ulaşabileceğini belirtti. Şaşkındı, neden insan kaynakları ya da idari işlere değil yönetici asistanına yönlendirilmişti?

Tuba, yönetim kurulu başkanının ve yönetim kurulu üyelerinin asistanıydı. Kurumun danışmasında sekreter olarak işe başlamıştı. Bir yıl sonra patron katında olması, üst yönetimin özel işlerini takip etmesi, santral telefonlarını karşılamaya devam etmesi uygun görülmüştü. Lise mezunuydu. Otuz iki yaşında, kısa boylu, uzun düz saçlı, estetik operasyonla burnunu yaptırmış, alımlı olmayan ancak dişiliğini kullanan bir kadındı. Patron katından aldığı cesaretle kendini patronlardan sonra gelen kişi sanan, asiste ettiği kişilerden daha yüksek egosu olan, yıllardır terfi alarak idari işler kadrosuna kaydırılma ümidiyle yaşayan ancak beklediği terfi bir türlü alamayan biriydi. Yöneticilerinin aile hayatlarına hâkimdi. Onlar hakkında öğrendiklerini kurum içinde rahatlıkla anlatıyor, dedikodu ortamı oluşturuyordu. Dedikodudan beslenen biri olduğu için kendisine dedikodu taşıyan çoktu, onlardan biri de Hande'nin departmanında çalışan Serra'ydı. Tuba, elde ettiği bu gücü başkaları üzerinde kullanmaktan kaçınıyordu. Bu nedenle kimse onu karşısına almak istemiyordu.

Birçok insan dedikodudan şikâyet etse de isteyerek veya istemeyerek dedikodunun karşı konulmaz çekimine girer. Dedikodu sayesinde kişiler kendi grubundan olmayanları kolaylıkla izole eder. Dedikodu yapanlar arasındaki bağ güçlenir. Bu da etrafında belirli bir güç oluşturmak isteyen mobbing uygulayıcıları için uygun bir zemin hazırlar. Mobbingcinin etrafında oluşturduğu güçten etkilenen ve onun etrafında toplanan etkisiz ve silik insanlar ise dedikodunun hızla yayılmasına, mobbing etkisinin artmasına neden olurlar.

Hande, Tuba'yı aradı. Üç saat sonra ofis malzemeleri gelmişti ancak eksikti. Öğleden sonra Serra'nın yanına gelen Tuba'ya eksikler olduğunu ileten Hande'ye umursamaz bir tavırla; "Eksikler varsa hâlleriz," dedi. Oysa o eksikler Tuba tarafından hiçbir zaman tamamlanmadı. Hande, Tuba'nın ses tonundan ve beden dilinden yanıtın olumsuz olduğunu anladı. Serra'ya; dönüp herkesin duyacağı şekilde "Baksana Hande'ye, çok ciddi ve kibar bir şey. Biz bu kızla hayatta dedikodu yapamayız," deyince çok şaşırdı. Bir anda buz gibi bir hava esti. Onun bu tespiti, ilk iş gününde boş yere söylenmiş bir söz değildi.

A

Hande, ilk günkü hislerinde yanılmadı. Üç yıl çalıştığı kurumda Serra'nın ve Tuba'nın daha ilk iş gününden başlattığı, başka departmanlardan (özellikle de satış ve pazarlama) çalışanları da içlerine alarak kapsamını derinleştirdikleri şiddetli bir mobbinge maruz kaldı. Tuba ve Serra sahip olamadıklarının acısını çıkarırcasına kıskançlık içinde hareket ediyorlardı. Her ikisi de mobbing yapanlarda sıkça görülen *ben başarılı olamadım ama seni de başarılı olacağım bir göreve getirmemek ve mutsuz etmek için elimden geleni yaparım* ruh hâline sahipti. Hande'nin başarısının engellenmesi, potansiyelinin açığa çıkmaması için satış ve pazarlama müdürü, pazarlama müdür yardımcısı, satış müdür yardımcısı ve ürün yöneticisinin de dahil edildiği kolektif bir çalışma yürütüldü.

Hande'yle konuşanlar üzerinde baskı kuruldu, onunla konuşmalarını yönünde uyarılar yapıldı. Bu kişilerden taraf olmaları istendi. Taraf tutan da oldu, herkesi olduğu gibi kabul ederek iki tarafla görüşmeyi sürdürenler de... Hande'nin her adımı izletildi, her davranışından bir anlam çıkartıldı. Üst yönetime hakkında yalan yanlış bilgiler verildi. Hande'nin çalışmaları üst yönetim tarafından takdir edildikçe ve üst yönetim Hande ile görüşmeleri sıklaştırdıkça mobbingin dozajı da artmaya başladı. Tuba, Hande'yi yönetimden aldığı bilgileri kendisiyle paylaşması yönünde tehdit etti. Ancak Hande bunu kabul etmedi.

Hande'nin de başına gelen, çalışanların enerjisini çalan ve kurumun verimliliğini tehdit eden mobbing tahminlerden de yaygın bir davranış türüdür.

Yapılan araştırmalar işyerinde en çok sergilenen mobbing davranışlarının şunlar olduğunu göstermektedir:⁷⁷

- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma
- Anlamsız, mantıksız görevler verilmesi
- Yeteneğinin eleştirilmesi
- Birbirleriyle çelişkili kurallara itaat ettirilmesi
- Tehditler
- Küçük düşürülme
- Hakarete uğrama
- Taciz edilme
- Alay edilme
- Başarının olduğundan az gösterilmesi
- Kişinin ayağının kaydırılması
- Azarlanma
- Küfür



⁷⁷Fatma Aykaç, Mobbing, Öznel İyi Oluş ve Mesleki Doyum: Psikolojik Danışmanlar Üzerinde Bir Çalışma, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Yüksek Lisans Programı, 2016, s:14.

Hande, gün içinde Serra ile Tuba'nın sürekli telefonlaştığına ve kısık sesle konuştuğuna tanıklık etti. Serra da on yedi yıldır kurumdaydı. Elli altı yaşındaydı. Türki cumhuriyetlerden sorumlu bölge satış müdürü olarak çalışıyordu. Müdürdü ancak altında çalışan kimse yoktu. Diğer müdürlerin sahip olduğu imkânlara sahip değildi. Bu nedenle her ortamda rahatlıkla "Ben müdürüm," diyemiyor, müdür gibi davranamıyordu. Yıllar önce boşanmıştı. Hayatını regüle edemeyen, iş ve özel hayattaki sorumlulukları arasında düzen kuramayan biriydi. Çok konuşur, her şeyi eleştirirdi. Arkasından konuştuğu biri yanına geldiğinde ona samimi davranır; bu kişi yanından uzaklaştığında hemen arkasından dedikodusunu yapmakta bir beis görmezdi. İyi eğitilmiş, genç, güzel ve başarılı olan kadınları hedefe koyardı. Tuba'nın şirket içindeki muhbirlerinden biriydi. Tuba da, Serra da çoğu eski çalışanda görülen kendini kurtarılmış bölge olarak tasavvur etme hissiyatı içindeydi. Bu özgüven işe yeni başlayan herkes için tehdit boyutundaydı. Yönetimlerin eski-yeni çalışan kaynaşmasını sağlamak yerine bu gövde gösterisinin önünü açması yeni çalışanda *benim burada ne işim var* düşüncesinin oluşmasına yol açmıştı.

Yeni çalışanın ilk gününü kolaylaştırmak, kurumun sorumluluğundadır. Tecrübeli çalışanlar için dahi ilk gün heyecanın yanında belirsizlik, tedirginlik ve çekinceler söz konusudur. İşe yeni başlayana "hoş geldin" demeyeninden tutun da o geldiği için terfi edemeyeceğini düşünen, yapmaktan hoşlandığı iş elinden gittiği için dış bileyen, onu tehdit olarak görenler mutlaka olacaktır.

Hande çalışkanlığıyla, kendine özgü tarzıyla kısa sürede üst yönetim tarafından fark edildi. Hande'ye verilen her işin başarıyla sonuçlanacağı biliniyordu. Üstelik Hande'yi dürüst ve ahlaklı buluyorlardı. Bu güvenle birlikte Hande'nin sorumluluk alanları hızla genişledi. Üst yönetimdeki çalışanlarla daha sık bir araya gelmeye başladı Hande. Mobbinge aldırılmadan işine odaklanmaya çalışsa, kendisine uygulanan bu baskının üstesinden gelecek kadar güçlü olduğuna inansa da haksızlığa uğradığını düşündüğü için zorlanıyordu. Durumu insan kaynaklarına bildirerek olan bitenden yö-

netimi haberdar etmek istedi ancak aktaracaklarının *kişisel bir alınganlık, geçimsizlik* olarak algılanmasından endişe etti. Bu durumu dillendirmeyi bir süre erteledi. Ta ki Tuba ile aynı araçtayan elinin yanlışlıkla Tuba'nın eline çarpması ve Tuba'nın tiksinti duyan bir yüz ifadesiyle elini temizlemek istercesine üstüne silmeye çalıştığını görene kadar. Elinin tersini de çevirip defalarca üzerine sürerek silmeyi sürdüren Tuba, takındığı yüz ifadesiyle adeta Hande'yi mahkûm etmişti. Onu aşağılayarak hesabını görme çabası içindeydi. Belli ki bu tiksinti duygusu istemli olarak oluşmuştu. Hande'yi küçük düşürerek, kendini üstün görerek eğlenmeyi tercih etmişti.

Saygısız hareketlerle başlayan mobbing eyleme dönüşmüştü. Hande, sessiz kaldığı bu görünmez şiddete dur demek için insan kaynakları müdürüyle görüştü. O da Hande'ye delil toplamasını, söylediklerini ispat edebilmesini, şahide ihtiyaç duyulabileceğini ilettiler. Onun bu yaklaşımı bir çözüm sunmaktan çok uzaktı. Yönetim de durumdan haberdar olmuştu. Hande'ye hak veren konuşmalar yapılsa da yönetim ve insan kaynakları sorunu çözmek yerine görmezden geldi. Sorun her geçen gün derinleşti. Hande, bu sorun ilerledikçe bir şeyler yapmak zorunda hissediyor, hatta hukuk yoluyla hakkını aramayı bile düşünüyordu. Ancak bu yola başvurmadan da imtina ediyordu. Mesleki motivasyonu düşmeye başladı. Fazla bir çıkış noktası bulamadı. Şirketteki ortamın da kendisine destek sağlamaması nedeniyle bu baskıyla başa çıkma ve kendisine uygulanan mobbing ile mücadele yollarının sınırlı olduğunu anladı. Üç yılın sonunda tüm çevreler tarafından fark edilir düzeyde katma değer sağladığı işinden ruhsal ve fiziksel sağlığıyla bedel ödemek istemediği için istifa etti.

Mobbing kişiler, kurumlar ve ülke ekonomisi üzerinde tahribatlara neden olsa da öncelikle psikolojik ve fizyolojik sağlığı etkileyen olumsuz izler bırakmaktadır. Mobbingin kişiler üzerindeki etkisi dayanma gücüne göre farklılık göstermektedir. Kiminin depresyona girmesine kiminin de intihara yönelmesine sebep olmaktadır. İstifa edenler, görev ve tayin yeri değişikliği isteyenler,

işyerini değiştirenler, psikolojik destek alanlar, erken emekli olanlara bakıldığında mobbingin kişiye, kariyerine ve sosyal yaşantısına verdiği zararlar ortaya çıkmaktadır.

Mobbinge uğrayanlar başlangıçta, işyeri performansı oldukça yüksek kişilerken, zamanla çalıştığı kuruma güvenini yitirerek işten ayrılmaktadır. Kurumlar bu işten ayrılmalar üzerine yeni personel alımına yönelmektedir. Yetişmiş personelinin kaybeden kurumların yeni personeli işe alması, ekibe ve işe uyum ve yeterli deneyime ulaşması sürecini beklemesi hem zaman almakta hem de ciddi maliyetler doğurmaktadır.

Mobbing bugün birçok Avrupa ülkesinde suç olarak yasalarda yer almakta ve kanunlar dışında iş sözleşmelerinde de mobbinge yer verilmektedir. İsveç, mobbinge karşı özel yasal düzenleme yapan ilk Avrupa Birliği ülkesidir.⁷⁸

Türkiye’de de “İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlıklı 417. Madde mobbingi yani diğer bir deyişle psikolojik tacizi şu şekilde düzenlemiştir:

İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.⁷⁹

⁷⁸Resul Kaya, İşçilerin Maruz Kaldığı Mobbing ve Ülkelerin Karşılaştırmalı Analizi, The Journal of Academic Social Science, Yıl:3, Sayı:20, 2015, s:377.

⁷⁹Gökalep İzmir ve Aygül Fazlıoğlu, İşyerinde Psikolojik Taciz-Mobbing ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No: 6, Nisan 2011, s:27

ŞİRKETLER YILDIZ ÇALIŞANLARINI NEDEN KAYBEDER?

Ülkemizde mobbinge ilişkin farkındalık her geçen gün artsa da henüz yeterli düzeyde değildir. Gerek farkındalığın artması gerekse mobbingle mücadele etmek amacıyla mobbingin etkileri, işyerene veya kurumlara maliyeti hususunda çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanların hukuk önündeki haklarını öğrenmesi için kurum içi eğitimlerde mobbinge yer vermesi gerekmektedir. Mobbingle mücadelenin; bireysel, kurumsal, mesleki örgütler ve sivil toplum kuruluşları gibi birçok düzeyde yürütülmesi, duyarlılığın artırılması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yetenek Yönetimi

İNSAN SERMAYESİ, REKABET avantajının en kritik unsuru olarak bilinirken, dünyadaki birçok kuruluş yetenek yönetiminin önemini kavramıştır. Giderek daha karmaşık bir hâl alan küresel ekonomik koşullarda ayakta kalmak, rekabette öne çıkmak, nitelikli çalışanı işe almak, insan kaynağının niteliğini geliştirmek ve nitelikli, tecrübeli bu insan kaynağını elde tutmak ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. İş dünyası, bir yandan en iyi yetenekleri toplamayı isterken diğer yandan yetenek havuzunu yönetme kabiliyetinden yoksun olduğundan, değer yaratan nitelikli iş gücüne ulaşmakta zorlanmaktadır. *Yetenek yönetimi* uzun vadeli vizyoner bir bakış, disiplinli ve sistemli bir çalışma gerektirir.

Kurumların çoğu, organizasyonlarında yetenek yönetimi uygulamasına rağmen, geliştirilmesi gereken pek çok konu vardır. Bu bölümün amacı, organizasyonlarda yetenek yönetimi sürecini incelemektir. Kurumlar doğru bilgi, beceri, yetenek, davranış ve ilişkilere sahip bir çalışanla hedeflerine daha hızlı ulaşırlar. Yetenek yönetimi, kurumlara benzersiz ve taklidi imkânsız bir rekabet avantajı sağlar. Çünkü rekabet etmek için birbirlerini sürekli takipte

olan rakiplerin taklit edemediği iki kavram vardır: kurum içi değerler ve insan kaynağı. Kurumların kendilerini rakiplerinden yukarı taşıyan değerlere ve insan kaynağına sahip çıkması gerekir.

Birçok iktisat kuramcısı ve düşünür, yetenek kavramının farklı perspektiflerden çeşitli tanımlarını geliştirmiştir. Bu tanımlar firma tarafından kullanılan stratejiye, organizasyonun niteliğine, firmanın rekabet ettiği ortama ve diğer unsurlara göre değişkenlik göstermektedir. Eddie Blass'a göre yetenek yönetimi, örgüt içinde yetenekli olarak ele alınabilecek kişilerin yeteneklerini, kuruma daha faydalı hâle getirmek için yapılan ek yönetim süreci ve fırsatlarıdır. Çoğu işletmeler performans ve potansiyel bağlamında bireyleri haritalandırmakta, yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı olarak tanımlananlar yetenek yönetiminin odak noktasında yer almaktadır.⁸⁰

Tansley'nin makalesinde tespit ettiği gibi, tüm dillerde yeteneğin evrensel bir tanımı yoktur. Yeteneğin anlamı organizasyonda paylaşılan dile bağlıdır.⁸¹

A

Nitelikli çalışan, en iyi çalışmayı yapmakla kalmayan, diğer çalışanları da en iyi olması için zorlayandır. Çarkı döndürmenin değil, katma değer sağlamanın peşine düşendir. Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin başarısında belirleyici unsur, sahip olunan yetenekli iş gücüdür. İşe alınması da, kurumda çalışma istikrarı ve sürekliliği de zor sağlanan nitelikli çalışanın hedefleriyle ilgilenilmelidir. Bu kaynak grubun işe katılım düzeyi değerlendirilmelidir. Bu grup çalışandan düzenli ve periyodik geri bildirim almak ve alınan geri bildirimi sistematize etmek önem kazanmıştır. Bu grup çalışanın kariyer planının şirketin hedefleriyle ne kadar ör-

⁸⁰İlker Boğaç Ulutaş, Tülin Gündüz, Otomotiv Kablo Üretiminde Ergonomik Risk Analizi, s:59. Erişim: 20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/237728>

⁸¹Carole Tansley, Why Do We Mean By The Term "Talent" In Talent Management?, Industrial and Commercial Training, Vol: 43 Iss:5 pp:266-274 Erişim:20.09.2018 http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/6194/1/205831_7987%20Tansley%20Postprint.pdf

tüştüğü iyi analiz edilmeli ve doğru bir yaklaşımla, kişisel kariyerlerin ilerlemesine fırsat sunacak bir idari ortam hazırlanmalıdır. Hedefi, kariyerinde atılım yapmaksa bu grup çalışanlara has zorlu proje fırsatları oluşturulmalıdır. İletişim ve geri bildirim akışı sürekli kılınmalı ve hedef kaynak grubun nasıl ilerleme kaydettiği periyodik olarak izlenmelidir. Başta lider olmak üzere bütün yönetim kadrosu üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmeli ve kurum içinde uygun çalışma ortamı sağlamalı, aksayan konulara dair aksiyon almak için çalışanın işten ayrılacağı gün beklenmemelidir.

Yıldız çalışanlarını elinde tutamayan kurumlar, *nitelikli insan yönetimi* yapamamaktadır. Çalışanın kurumdan ayrılma nedenlerini tespit edemediği gibi yapılması gereken değişiklikleri de hayata geçirememektedir. Tıpkı nitelikli bir çalışan olan Murat'ın hikâyesinde olduğu gibi...

Δ

Çektiği sıkıntılardan dolayı hayatı omuzlarına yüklenmiş bir eziyet olarak gören, aile baskından uzaklaşmak isteyen, özgür olmayı hayal eden çoğu gençten biriydi Suat. Doğup büyüdüğü Tekirdağ'ın Ayvacık köyünde ne köye ayak uydurmak ne de içinde yaşadığı çevreye boyun eğmek isteğindeydi. Kendini bulmanın, bunun için de köyden kurtulmanın zamanıydı. Tek çıkış yolu zor şartlar altında da olsa çok çalışarak üniversite sınavını kazanmaktı. Azmetti ve işletme fakültesini kazandı. Fakülteye başlamasıyla, kendisi için yeni, farklı ve yabancı sayılabilecek bir ortamın içine girdi. Ailesinden uzak yaşamak, ilk başlarda kaygı ve strese neden olsa da köy özlenecek bir yer değildi ve üniversite hayatının her anı değerlendirilmeliydi. Zar zor geçinen ailesinin İzmir'de okuyan Suat'ın aylık masraflarını karşılaması mümkün değildi. Bu nedenle Suat, bir turizm şirketinde işe girdi. Tur satarak para kazandı. Eğitim masrafına destek olmak isteyen vakıflardan da burs aldı. Hem masraflarını karşıladı hem de ailesine yük olmadı.

Bu işle satış taleplerini karşılamayı, müşterileri bilgilendirmeyi, satış sürecinin takibini öğrendi. Üniversitede tanıştığı Altan ile her şeyini paylaşmaya başladı. Üniversiteyi tamamladıktan sonra da Altan ile görüşmeye devam etti. Okulu bitirip köye geri döndüğünde yeniden ailesiyle birlikte yaşamakta zorlandı. Ne de olsa özgürlüğe alışmıştı. Şehir hayatının ve iş yaşamının hayatına kattıklarından vazgeçmek istemiyordu.

Ailesinin geçim kaynağı, tarımsal faaliyetlerden elde ettikleri dönemsel gelirlerdi. Suat okulunu bitirmişti; artık bağ bahçe işleri ona göre değildi. Tanıdıklar üzerinden iş kovaladı ancak kendine göre bir iş bulamadı. İş arama süreci uzadıkça kendisini boşlukta hissetti. Yaptığı onca iş başvurusuna olumlu yanıt alamadı. Bir tescilli, bir avuntu olarak başladığı içkiye toleransı arttı. İsteddiği etkiyi hissedebilmek için her gün daha fazla alkol almaya yöneldi. Hayatını alkol almak üzerine planlamaya başlayınca da alkol bağımlılığı baş gösterdi. Suat kendini hiç kimseye, hiçbir şeye karşı sorumlu hissetmiyordu. Onu hayata bağlayan bir dayanağı, geleceğini planlayacak amaçları yoktu. Ne zamana kadar böyle süreceğini soranlara verecek cevabı da...

Suat, hayata karşı ilgisini kaybetmişti. Keyifsiz ve moralsizdi. Kimseyle konuşmak, görüşmek istemese de kendisini dinlediğine ve anladığına inandığı Altan ile devamlı görüşürdü. Altan, Suat'ı yakın bir dostu olarak görürdü. Suat'ın iş bulması, depresif ruh hâlinde bir an evvel kurtulması için çok çabaladı.

Altan bir işe yerleşmişti. Suat da bir işe yerleşirse rahat edecekti. Bir gün kendisi gibi azimli gördüğü Suat'a İstanbul'daki iş imkânından söz etti. "Senin hakkında olumlu referans verdim. Tam aradığınız gibi biri dedim. Görüşme tarihi için arayacaklar. Sakın gitmemezlik etme," dedi.

Suat, görüşmeye çağrılmasından bir hafta sonra işe alındı. Yine köyden ayrılma zamanı gelmişti. Her şey yeniden başlayacaktı. Buna cesareti yoktu ancak toparlanmak ve hayatını tekrar yoluna koymak zorundaydı. İstanbul Maltepe'de bir ev kiraladı. Üniversite mezunu olan kardeşi Erkan'la birlikte yaşamaya başladı.

Suat, yeni tanınan bir boya markasının İstanbul'daki genel müdürlük binasında satış temsilcisi olarak işbaşı yaptı. Tecrübeli değildi ancak hırslıydı. Kurumda en tepedeki insan olmayı isteyecek kadar hırslıydı. Yıllar içinde bu uğurda çok kişiyi kurban edecek, bin türlü entrika çevirecek, yoluna engel olarak çıkanları oyun dışında bırakmanın planlarını kuracaktı. Çalışma arkadaşlarıyla aynı takımın oyuncusu olduğunu unutup onları rakip olarak görmeye başlayacaktı. Kendisine iş olanağını sağlayan Altan dahi onun emri altında çalışmaya başlayacak; hatta yıllar sonra Suat'ın onayıyla işinden bile olacaktı.

A

İş hayatında hırsın iyi yönetilmesi gerekmektedir. Hırs, hedeflere ulaşma konusunda itici bir güçtür. Belirli bir oranda hırs, iş hayatında başarıyı elde etmenin anahtarlarından biri olsa da hırsın abartılması hem kişinin kendisi hem de etrafındakiler için tehdit oluşturmaktadır. Başarmaya ve kazanmaya odaklanarak bu uğurda ne yapılması gerekiyorsa çekinmeden yapmak hususunda kararlılık göstermek olumlu bir davranıştır. Ancak ne pahasına olursa olsun zirveye ulaşmak için hırsını denetleyememek kaçınılmaz sonu, düşüşü beraberinde getirmektedir. Hırsını denetleyemeyen kişinin acımasız olması, takım arkadaşlarına haksızlık etmesi, başkalarını kötülemesi, insani değerleri yok sayması, sonuç için her yolu mübah görmesi, en çok kişinin kendisine zarar vermektedir. Hırsın terbiye edilmesi her açıdan önemlidir.

Suat, kurumda yerini sağlamlaştırdıkça zorluklar sonunda elde ettiği işini aşırı sahiplenme duygusu içinde sadece kendine ait gördü. Bu hırsla on beş yıl önce Altan'ın yardımıyla başladığı satış temsilciliği işinden satış ve pazarlama müdürlüğüne kadar yükseldi. Boya fabrikasında satış ve pazarlama müdürlüğü yapan Suat, bugün 48 yaşında... Uzun boyu, beyazlamış saçları, zayıf fiziğiyle kendisini etkileyici bulan, yakışıklı olduğunun dillendirilmesi, üstüne basa basa vurgulanması için yapmadığını bırakmayan, insan-

lara talimat vermekten hoşlanan, parasıyla hava atıp, diğer insanları hor görmenin hakkı olduğunu düşünen, eskiye bağımlı, yeniliklere kapalı bir yöneticiydi.

Suat, çalışma hayatının altıncı yılında evlendi. Eşi Seher, bankacıydı ve Türkiye'nin üç büyük özel bankasından birinde şube müdürü olarak çalışıyordu. Şube müdürü olmasını sağlayan kişi ise, Suat'a bağlı çalışan pazarlama şefi Elif'in özel kalem müdürlüğü yapan abisiydi. Bir dönem arasını iyi tuttuğu Elif'e daha sonra tuzak kurup, işten çıkarılmasını sağlayarak ona bir nevi "teşekkür" edecek olan da Suat'tı. Seher'i kurumda herkes tanırdı. Büyük patron dahil üst yönetimi evlerinde ağırlar olmuşlardı.

İstanbul'un merkezi bir noktasında bulunan genel müdürlük binasının beşinci katında yönettiği satış ve pazarlama ekibiyle bir arada bulunan Suat'ın odası, katın giriş kapısının hemen karşısındaydı. Suat, *Yönetim Kurulu Üyesi ve Ticaret Koordinatörü* olan Kağan'a bağlı çalışırdı. Şirket içinde odaları yan yanaydı.

Büyük patron, kurumu, hiç kimsenin kendi ailesinden daha iyi yönetebileceğini düşünmediğinden her kata aileden birilerini yerleştirmişti. Kağan da beşinci kata yerleşmiş yeğenlerden biriydi. Aile şirketlerinde sıkça görülen bir durum olan çalışan konumundaki akrabaların şirketin sahibi gibi davranmalarına bu kurumda da rastlanmaktaydı.

Δ

Aile şirketleri, Türk ve dünya ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. İstihdamımıza ve ekonomik büyümeye önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Aile şirketleri, çalışma ömürlerini uzatmak ve daha verimli bir iş yapış şekline erişmek için kurumsallaşmalı, dünyaya açılmalı, kuşak geçişini sağlamalıdır. Türkiye'de ortalama ömrü 25 yılı geçmeyen aile şirketleri, yönetimdeki duygusallığı aşamamaktadır. Tüccarlıktan modern iş hayatına geçişi sağlamakta, geldiği noktayı hazmetmekte, aile içi çatışmayı çözmekte zorlanmaktadır. Aile şirketleri, çoğaltılabilecek benzer sebeplerle "psi-

koloji yönetimi” üzerinde durmalıdır. Sadece kurumsal, hukuksal değil, aile dinamiklerine yönelik “psikolojik danışmanlık” da almalıdır.

Aile şirketlerinde kardeşlerin çocuklarının katılımıyla, birden fazla nesil bir araya gelerek, yönetim ve mülkiyet yapısını paylaşır. Uzlaşma sorunu diğer aile işletmelerine göre daha fazla yaşanmaktadır. “Ortak sayısı arttığı için yönetim kurulunun önemi artar. Bu yönetim kurulu, çoğunlukla aile üyelerinden oluşur ve gündemini işletmenin stratejik konuları yerine kişisel konular oluşturur. Strateji oluşturmada yetersiz ve güçsüz kalınır.”⁸²

Kuzen ortaklığı, diğer ortaklıklara göre daha karmaşıktır. En temel sorunlar işletme yapısını yönetebilmek, yönlendirmek, hisse paylaşımlarını yapabilmek, yönetim kurallarını oluşturmak, sermaye ve finans yapılarını ve kâr paylarını dengelemektir.⁸³

A

Kağan, büyük patronun torunlarının her kata yerleştirdiği kuzenlerinden biriydi. Suat, Kağan’dan hiç hoşlanmazdı. Çıkarları örtüştüğü için birbirlerini kolladıkları herkes tarafından bilinirdi. Suat, Kağan’la ortaklaşa aldıkları ama kurumu zarara uğratan yanlış kararların büyük patrona ulaşmadan hasıraltı edilmesini sağlardı.

Kağan, Suat’ın yardımcıları olan Metin ve Emre ile iş saatleri dışında, boğazın en iyi manzarasına sahip restoranlarında akşam yemeğinde görüşürdü. İş ve dostlukları birbirine karışır; yönetici ve çalışanlar arasında olması uygun görülen mesafeye uyulmazdı. Suat, ekibindeki Metin ve Emre ile Kağan’ın eski eşi Sibel’le arasının bozulmamasına özen gösterirdi. Sibel, Kağan’dan boşanmasına rağmen onunla aynı iş yerinde çalışırdı. Suat, Kağan’dan dolayı Sibel’in iş bilmezliğine ses çıkarmazdı. Suat, Metin, Emre ve Sibel

⁸²Emine Özdemir, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Haziran 2017, s:11

⁸³a.g.e. s:12

farklı insanları bir çatı altında toplayan ama aynılaştıran iş hayatının; istenmeyen kişilere karşı, ortak çıkarlarını muhafaza etmek için ittifak oluşturan, bu amaçla örgütlü hareket eden ekiplerine iyi bir örnekti.

Kurumlardaki arkadaşlıkların en hassası ve zor olanı ast-üst ilişkilerindeki arkadaşlıklardır. Bu arkadaşlıkların birbirini kollamak için değil kurumun çıkarları için ortak hareket etmeye yönelik kullanılması gerekmektedir. Aksi takdirde kurumda ofis içi dengeler bozulmakta, çalışanlar arasında patrona yakınlık nedeni sorgulanmakta, patronun tarafsızlığını koruyamaması üzerine yorumlar yapılmaktadır. Çalışma saatleri içinde profesyonel davranış biçimini koruyamayan ast-üst arkadaşlıklarında işe odaklanma, gevşeklik veya ciddiyetsizlik, samimiyetten kaynaklanan işe uygun davranmama durumları ortaya çıkmaktadır.

Suat, kurumun satış hedeflerini tutturmak yerine idari ve operasyonel işlerle daha çok uğraşırdı. Günün getirdiği gündemler içinde kaybolurdu. Dolaşan kurt avlanır sözünün aksine sahaya çıkmazdı. Ekibinden haftalık ziyaret planı istemezdi. Sahada takip edilmediğini bilen ekibi bundan hoşnut olurdu. Ekibindekiler her fırsatta Suat'ın dedikodusunu yapar, işi yönetememesinden şikâyet eder, yüzüne samimiyetsize “müdürüm” diye hitap ederdi. Suat, satışa dair ayrıntılı performans takip tabloları kullanıp analiz raporlarıyla işini yönetmez, gözlemlerine ve hislerine önem verirdi. Kişileri hedefe koyup onlarla gereksiz ve anlamsız bir savaşa girmeyi seçtiğinden hedefe koyduğu kişinin istifa etmekten başka seçeneği kalmazdı. Ekibi, bu nedenle Suat'ı karşısına almak istemezdi.

Suat, detaylara ve bütüne hâkim olma vizyonuna sahip değildi. Ağaçlara bakınca ormanı, ormana bakınca da ağaçları görebilmek yerine sadece günü kurtarmaya; pozisyonuna uygun olduğunu düşündüğü bir satış hedefini tutturmaya çalışırdı. Her akşam aynı saatte, büyük patrona günlük ciro bilgisini verir; satışlar iyiye, patron da başka bir şey sormamışsa rahat ederdi. Her sabah ekibine yeni bir kampanya ya da iskonto bilgisini “bugünkü hedefi

yakalamamız lazım, satmamız lazım” yazan bir e-posta ile duyururdu. Hedef verir ama gelişmeleri sadece izlerdi. *Ben de bu hedeften sorumluyum* mesajını ekibine vermez, hedefin yakalanması için yol gösterici olmazdı.

Suat aynı çatı altında, yalıtım ürün grubunda faaliyet gösteren ayrı bir şirketin de satış müdürüydü. Yalıtım ürünleri satış ekibi de ona bağlıydı. Hem boya hem de yalıtım ekibine yöneticilik yapmak kendisini güçlü hissettirirdi. Keyfinin yerinde olduğu günlerden geçerken üst yönetim tarafından kendisine bilgi verilmeden yalıtım ürünleri grubunun başına satış koordinatörü pozisyonunda Murat’ın getirildiğini öğrendi.

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında yönetici transferi deneyim gerektirir. Tepeden inme atamalar kurumsallaşamamış aile şirketlerinde daha sık karşımıza çıkmaktadır. Patron egemen yönetim anlayışına sahip olan bu kurumlar en iyi şirketlerde çalışmış, en başarılı projeleri yönetmiş, liderlik vasfına sahip profesyonel yöneticileri kadrosuna dahil ederek; en kısa sürede mevcut sorunları aşacağına, rekabette öne çıkacağına, kurumu zirveye taşıyacağına inanmaktadır. Transferle kuruma yüksek satış cirosu ve güçlü bir itibar kazandırması beklenen yöneticinin “tepeden inme bir atama” olarak algılanmaması için gerek üst yönetim gerek insan kaynakları birimi, kurum içinde gerekli hazırlıkları yapmalı, ilgili kişi ve departmanları önceden bilgilendirmelidir. Aksi takdirde transfer edilen nitelikli çalışanın kurum içinde kabul görmesi zorlaşmaktadır.

Murat, Türkiye’nin yalıtım ürünleri alanında marka bilinirliği ve itibarı yüksek, bayi ağı geniş bir şirketinden transfer edildi. Sektöründe tanınan, bayiler tarafından değer gören ve güvenilir bulunan biriydi. Çalıştığı kuruma prestijli projeler kazandırmış, satışta üstün başarılar elde etmişti. İki dil bilen Murat, topluluk önünde etkili sunumlar yapar, teknoloji ve trendleri yakından takip ederdi. Çalıştığı kurum bu yıldız çalışanın organizasyonu terk etmesine izin vermek istememişti ancak Murat kararlı davranmıştı. Murat’ın gelişi Suat’ta büyük rahatsızlık yarattı. “Ben müdürüm, o ko-

ordinatör. Müdürlükten koordinatörlüğe yükselmesi gereken biri varsa o da bendim. Satışlar iyi giderken Murat'a ne gerek vardı?" diye şikâyet etmeye başladı. Her yere yakışan biri varsa o Suat'tı.

İş hayatında bir kısım eski çalışanın kendini "kurtarılmış bölge" olarak gördüğünü söylemek mümkündür. Eski çalışan; alıştığı düzeni korumak ister, risk almaktan kaçınır. Kurumun her safhasını görmekle, cefasını çekmekle, patron katıyla yakın temas kurmasıyla övünür. Yönetimin kendisine çok güvendiğini, kolay gözden çıkarılamayacağını düşünür. Özgüveni arttıran bu duygular işe yeni başlayan herkes için risk oluşturur. Aynı kurumda uzun yıllar birlikte çalıştığı kişilerle organize hareket etmesi de yeni çalışanın işini zorlaştırır. Yönetime ve insan kaynakları departmanına düşen *eski çalışan-yeni çalışan entegrasyonunu* sağlamaktır.

Suat, Murat'ın varlığını kabul edecek değildi. Elbette onu dışlayacak ve ötekileştirecekti. Hakkında bilgi toplayacak ve topladıklarını her fırsatta aleyhte kullanacaktı. Yalıtım ürünlerindeki eski ekibine Murat'ın her adımını izletti ve onları Murat'a karşı kıskırttı. Bu nedenle Murat ve ekibi hiçbir zaman kaynaşmadı. Diğer çalışanlar da Suat'tan dolayı Murat'la iş birliği içinde olmaya çekindiler.

Suat, Murat'ın harcamalarını takip ettirdi. Öğrendiği her bilgiyi yönetime yakın etkili isimlere anlattı. "Murat'tan sonra kârlılık azaldı, bu adam gereksiz harcamalar yapıp yeni ürün grupları oluşturacağım diye maceraya atılıyor. Yönetime verdiği raporlarda sayıları değiştiriyor. Ekibiyle kaynaşmıyor, herkese tepeden bakıyor," diyordu.

Murat, yıldız bir çalışandı ve Kağan'la çok iyi anlaşmıştı. Murat ve Suat'ın yönetici becerileri kıyas kabul etmezdi. Suat tecrübelerine güvenen, kendini geliştirmeyen, en iyi yatırımın insanın kendine yaptığı yatırım olduğunu önemsemeyen biriydi. Bu nedenle iş yapış şekillerinde ve yönetme becerisinde Murat'ın gerisindeydi. Kendi eksik yönlerini geliştirmek ve herkesle iş birliği içinde olmak yerine Murat gibi her yeni, nitelikli çalışanın kuruma karşı aidiyet hissetmesine büyük engeldi. Yeni çalışana "Burada biz iste-

meden kimsenin ömrü bir yılı geçmez,” diyecek kadar ileri giderdi. Biz diyerek örgütlü biçimde hareket ettiği ekibi kastederdi.

Suat, kendisini Murat ile kıyaslamaya devam etti. Başarılı olması hâlinde kendi ekibinin de Murat’a bağlanacağından endişeliydi. Bu riski göze alamazdı. Murat, Suat’ın tüm çabalarına rağmen bir yıl üst yönetimin desteğiyle sorunsuz bir şekilde yoluna devam etti. Planlarını aşama aşama hayata geçirdi. Suat’ın gündeme hiç getirmedeği konulardan söz etti, sık sık İzmir ve Bursa’daki fabrikalarla İstanbul arasında gidip geldi. Sıkça sahaya indi. Büyük patron dahil tüm üst yönetime sözünü dinletmeyi başardı. Bir keresinde büyük patron Murat’ı kadroya dahil etmekten duyduğu memnuniyeti dile getirdi. Bunu öğrenen Suat daha da öfkelendi. İş anlamında Murat ile rekabet edecek yetkinliğe sahip değildi ancak Murat’ı sistemin dışına çıkaracak stratejiyi iyi bilirdi.

Murat’ın kendini kuruma ait hissetmesi önemliydi. Çünkü çalışan ancak değer gördüğü işyerinde aidiyet ilişkisine girmekteydi. Bu değeri ekibinden göremedi ancak üst yönetimden gördü. Kendini dışlanmış hissetmemesine neden çoktu. Murat aidiyeti yüksek bir yıldız çalışan olarak değişime ve gelişime öncülük edebilecek elinden bu fırsatın alınması yönündeki çaba çok daha fazlaydı.

Bir yılın sonunda Suat’ın Murat hakkında yürüttüğü algı yönetimi taktiği etkisini gösterdi. Suat, büyük patronun yakın arkadaşı olan ve aynı zamanda kurumun satın alma direktörlüğünü de yapan Bülent’e, Murat’ın yaptıklarından söz etti. Anlattıklarının Bülent üzerinden büyük patrona ulaşacağından emindi. Sadece kendisinin değil tüm şirketin Murat’ın yaptıklarından rahatsız olduğu algısını oluşturmak için başkalarının da Murat hakkında konuşması önemliydi. Suat’ın örgütlü hareket ettiği yalıtım ürünleri ekibi de Murat’la ilgili olumsuz söylemleri her ortamda dile getirdi. Kimsenin eski alışkanlıklarını terk edemediği çok netti.

A

Her insanın hayatında, alışkanlık hâline gelmiş birtakım dav-

ranış kalıpları vardır. Eski alışkanlıkları terk etmek kolay gibi gözüke de aslında çok zordur. Alışkanlıkları kırmamanın en etkili yolu tekrarlanan alışkanlığı kabul etmektir. Aynı davranış eğilimi içine girdiğini fark ederek kendini durdurma. Olumsuz düşünce tarzını değiştirmektir. İnsanlar gibi kurumlar da eski alışkanlıklarını terk edememekte, yeni dünya düzenine ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Yeni dünya düzenine ayak uyduramayan, değişime ve gelişime karşı olan, mevcut fikirlerine ve iş yapma biçimlerine sıkı sıkıya bağlı kalan çalışan, bu fikrini terk etmek konusunda son derece tutucu davranmaktadır. Mevcudu muhafaza etmeye çalışmak, statükocu bir anlayışı öne çıkarmaktadır.

Murat, üst yönetim tarafından yeniden yapılanma bahane edilerek bir buçuk yıl sonra koordinatörlükten müdürlüğe çekildi. Amaç, istifa etmesini sağlamaktı. Murat kendisinden bekleneni yaptı ve büyük ümitlerle başladığı ancak büyük hayal kırıklığına uğradığı işinden istifa etti. Üst yönetim eski alışkanlıklarını terk edemeyerek statükoya teslim oldu. Büyük fırsatlar sunarak transfer ettiği Murat'ın dışlanmasına, kolektif bir çalışmayla hareket alanının daraltılmasına, açığının kollanmasına seyirci kaldı.

Günümüz rekabet şartlarında kurumların başarısında belirleyici unsur, sahip olunan yetenekli iş gücüdür. İşe alınması da, kurumda kalması da zor olan nitelikli çalışana karşı başta üst yönetim sorumluluğunu yerine getirmeli ve uygun çalışma ortamı sağlamalıdır. Aksiyon almak için çalışanın işten ayrılacağı günü beklememelidir. En iyi yeteneği elde tutmanın yolu güçlü bir maaş değildir. Yetenekli iş görenler adaletli bir ödeme sistemi kapsamında ücretlendirildiklerinde, somut maddi nedenlerle işten ayrılmamaktadırlar. Bu anlamda yetenekli işgücünü, çalıştıkları örgütte uzun süre tutan etkiler; heyecan verici keşifler, olağanüstü geliştirme olanakları, açık, şeffaf, dürüst, performans odaklı bir kültür ve olağanüstü liderlerdir.⁸⁴

Yeteneği geliştirme boyutu ise çalışanları yeni sorumlulukları

⁸⁴Filiz Akar, Ali Balcı, Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri, Kastamonu Eğitim Dergisi Cilt:24 No:2, 2016, s:959 Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/209747>

alabilmeye hazırlamak için, sürekli yeni beceriler ve yapabilirlikler edinmesini sağlama sürecidir.⁸⁵ Üst yönetim, nitelikli çalışana kurumu tam olarak tanıtmalı, işin amacını eksiksiz anlatmalı, çalışanın kendisine yön bulmasını sağlamalıdır. Kendi fikirlerini hayata geçirmesi için gerekli alanı açmalıdır. Nitelikli çalışana güvenir gibi yapıp güvensiz biri gibi davranmamalı, nitelikli çalışanın da kurumun güvenilirliğini ölçeceğini göz ardı etmemelidir. Yeteneğin, değerli, nadir, az bulunur, taklit edilmesi zor olma gibi özellikleri vardır.⁸⁶ Yetkinlik sahibi, nitelikli insan kaynağı konusunda sıkıntı varken ve bu alandaki ihtiyaç her geçen gün artarken kurumların yetenekli işgücüne sahip olması, onları elde tutması ve işletme hedefleri doğrultusunda doğru kullanabilmesi kritik önem taşımaktadır.

Suat ve örgütlü ekibi bugün hâlâ bahsi geçen kurumda çalışmaktadır. İşe yeni başlayan nitelikli her çalışana kendi yetersizliklerinin ortaya çıkmaması için alan açtırmamaya devam etmektedirler. Üst yönetim de bu duruma seyirci kalmaktadır. Ne yazık ki, sorunun kimlerden ve nelerden kaynaklandığını bilen üst yönetim eski çalışanın konforu sürsün diye kurulu düzen içinde adeta bu yapıya teslim olmaktadır. Kolaycılık, harekete geçememe, risk alamama konularında eleştirilen genelde çalışan olur ancak üst yönetim de tüm bu olumsuz durumların kaynağını tespit ettiği hâlde sorunların devam etmesi için yol verir. Bu yol da bazı pozisyonları cesaretlendirir, kurumun aşamayacağı sorunları beraberinde getirir. Suçlu hep başka yerde aranır, suçlular aklanır, haklılar karalanır. Baskılara direnemeyen, işini bırakmak zorunda kalan nitelikli çalışan ise kariyer yolunda yaşadığı bu ve benzeri talihsiz vakaların nedenlerini bir sonraki işverene tam olarak açıklayamaz hâle gelir.

⁸⁵a.g.e. s:957

⁸⁶Filiz Akar ve Ali Balcı, Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, 2016, s:957.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Statüko

STATÜKO, LATİNCE KÖKENLİ bir kelime olup, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde *sürer durum* olarak karşılık bulmaktadır. Harvard Business Review'de yer alan "Statüko'ya Dikkat" başlıklı makalede ise "benzer fikirlere ve kavramlara ekiplerin önyargıyla yaklaştıkları herkesçe bilinen bir durum" olarak tanımlanır.

Kısa ve öz bir ifadeyle statüko, değişimin ters kavramıdır. Statükocular ise statükoyu sürdürmek isteyenlerdir. Değişime ve değişim ile gelecek yeni düzene büyük bir şüphe ile bakarlar. Sürekli gelişen, değişen dünyada değişim artık kaçınılmaz iken statükocular değişimi kabullenmekte zorlanmakla kalmamakla beraber; değişime karşı ciddi bir direnç meydana getirirler ve böylece değişime karşı en büyük engeli de ortaya çıkarmış olurlar.⁸⁷

Bu bölümde ele alınacak konu, şirketlerde değişime duyarlı olmayan kişilerce kemikleşen *statükodur*. Bu kişiler, kurumdaki her şeyin kendi gözetimleri altında olduğuna inanırlar, özellikle yeni

⁸⁷Prof. Dr. Coşkun Can Aktan, Serdar Yay, Türkiye'de Statüko ve Değişime Direnç, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 8, Sayı 1, 2016. Erişim:20.09.2018 http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/ybd-2016/aktan_yay_turkiye_degisim.pdf

çalışanlara şekil vermeye ve onları kendi varlıklarına muhtaç hissettirmeye çalışırlar. Kurumda *statükocu* bir kişi ya da gruba yaklaşan birey, kendini bu statüko üzerinden tanımlar ve edilgen bir benlik sunumu ile kendi varlığını anlamlandırmaya çalışır. Statükoya bağlı yaşayan ve onun dışında bir başka hayat olduğunu düşünmeyen birey, statükonun paradigmasına bağlı kalır. Dolayısıyla statüko, nesneleşen ve kendisini bir başka akla teslim eden bireydir aynı zamanda.

A

Statüko, kurumsallaşmanın ve değişimin önündeki en büyük engellerden biridir. Değişim ister gibi yapıp ilerlemenin, gelişmenin karşısında duran, herhangi yeni bir fikir ya da proje karşısında fiili durumu yaşatmaktan yana olan "statükocu bireylerle" kurumlar geleceklerini planlayamazlar. *Statükoyu koruma azmi*, bu bireylerin kendilerine de fayda sağlayacak birçok değişikliğe engel olmasına yol açar. "Ben böyleyim/biz böyleyiz, işine gelirse, ne gerek var" denilerek yeni fikirlere karşı çıkılması ve statükonun savunulmasıyla birçok kurumda karşılaşılır. Kurumlar statükoya bu denli bağlı kalmanın tehlikeli ve riskli olduğunu göz ardı ettiği için yenilikçi bir rakiple baş etmekte zorlanırlar. Dışarıdan güç kaybını ve gelenekçi kalmayı görmek mümkün olsa da içeride olanlar durumun farkında olmazlar. Tıpkı haşlanan kurbağa sendromundaki gibi bir durum karşımıza çıkar: Kurbağa sıcak suya atıldığında refleksif bir hareketle zıplayıp sudan çıkar ancak soğuk suyun içine koyulup su yavaş yavaş ısıtılmaya başlandığında refleksleri körelir ve suyun kaynamasıyla fark etmeden haşlanarak ölür. Kurumlarda da sıcak su içerisindeki kurbağa misali benzer durumlar oluşur. Bazı şeyler yavaşça değişirken çoğu kimse bunu fark etmez. Bazı alışkanlıklar oturdukça suyun ısındığı, haşlanmaya doğru gidildiği anlaşılmaz. Kurumlar, kendilerini dikkatli ve uyanık tutacak kritik göstergeleri belirlemez. Kötüye giden bir şey varsa haşlanmadan zamanında düzeltmeye çalışmaz. Haşlanan kurbağa olmamak için

su ısınmaya başlayınca zamanında sıçrayamaz. Su kaynadıktan sonra atlamaya çalışsa da enerjisini sıcaklığını ayarlamak için harcadığından artık kaçma gücüne sahip olamaz. Değişime gerek duyulan zamanda ise uyum sorunu yaşar ve statükoyu kıramaz. Üst yönetim statükoyu normal kabul ederse daha iyi bir geleceğe odaklanamaz. Bilinmeyen durumlar karşısında proaktif şekilde yeni fikirler geliştirebilen ve kendisini buna her daim hazırlıklı tutan ekibe de sahip olamaz. Üst yönetim statükoya karşı gelmedikçe; kendi kurumunun geride kaldığına, rakibinin değiştiğine, rekabet avantajı yakaladığına tanıklık eder.

Organizasyonların kendisini gelişime ve yeniliklere giden yola çıkarabilme yeteneğini gösterebilmeleri, verimlilik ve etkinlik düzeylerini arttırabilmeleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bunu gereği gibi yapabilmenin yolu ise, *organizasyonel zekâ düzeyi*ni yüksek tutmaktan geçmektedir. Organizasyonel zekâ düzeyi yüksek organizasyonlar, rakiplerinden farklı olarak, geleceği hiçbir şey yapmadan oturup beklemek yerine, gelecekteki rekabet unsurlarını kolayca edinebilecek *geleceğin organizasyonunu* yaratma becerisini gösterirler. Başarılarla imza atmış organizasyonlar, değişimi istemenin ötesinde bu değişimi gerçekleştirme cesaretini gösterebilen, bununla ilgili etkin kararlar alabilen ve problem çözme yeteneklerini çok iyi geliştirmiş işletmelerdir.⁸⁸

Organizasyonel zekâ yeni fikirler için destek ve cesaretlendirmeyi, yeni buluşları ve statükonun açık fikirli olarak sorgulanmasını da içermelidir.⁸⁹

Bir kurumun varlığını sürdürebilmesi için, müşterilerinin taleplerini karşılamaya, ürün ve hizmetlerin yanı sıra iş ve stratejiyi geliştirmeye, geleceğin fırsatlarını görmeye devam etmesi gerekir. Değişimin hızı nedeniyle yeni yollar bulma arayışını sürdürmesi, girişimci ve yenilikçi olmasına ve ayakta kalabilmesine olanak sağlar. Oysa yeni fikirler çoğu zaman statükonun e-posta mesajları arasında kaybolup gider, önemsizleşir. Kurumun farklı depart-

⁸⁸Erhan Eroğlu, *Organizasyonel Zekanın Gelişmesinde Örgütsel İletişimin Rolü*, Kurgu Dergisi, Sayı: 20, 2003, s:247

⁸⁹İsmail Orhan Sönmez, *Doğru Yönetim*, Hiperlink Yayınları, 2018, s:151

manlarında, farklı kişiler tarafından, farklı sebeplerden dolayı engellenir. Yeni fikirler kimi zaman bir yöneticinin şahsi çıkarları ile çelişmesine kurban edilir, kimi zaman işe yeni başlayan birini yetkilendirmemek, yıldızını parlatmamak için geri çevrilir, kimi zaman da statükocu bireylerin konfor alanı zorlanacağı için değersizleştirilir. Statükoya meydan okumak kolay değildir. Mevcut durumunu sürdürmekten yana olanlar, makam, mevkiini koruyarak maaş ve primini alanlar, aslında kendini engelleyenlerdir. Statükocular için korunacak menfaatler, değişim ile gelecek yeniliklerden çok daha önemlidir. Statükoyu var gücüyle savunanlar, yapılan yanlışları kasıtlı olarak görmeyenler, düzeltilmesi için de en ufak gayret göstermeyenlerdir. Geleceği öngören ve mevcut durumu geliştirerek geleceğe giden yolun gereklerini yapmaya çalışanlara alan açmayan statükocular, üst yönetime alan açıyormuş gibi davranırlar.

Artan rekabetle kurumlar işgücünün demografik yapısında ve nitelik gereklerinde ortaya çıkan değişim ihtiyacını ve yeni beklentileri doğru okumalıdır.

Günümüzde, özellikle birçok örgütün içinde bulunduğu etki-leyici değişim koşulları ve örgütün başarılı bir şekilde değişim veya dönüşümünde transformasyonel liderin sahip olduğu kritik önem, *transformasyonel liderliğin* daha çok dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır.⁹⁰

Transformasyonel liderlik; örgütte bireyler için sorumluluk duygusu yaratan, problemleri ele almada yeni yolları teşvik eden ve örgütün bütün üyelerini öğrenmek için zorlayan bir liderlik tarzıdır ve bu liderlik türü, karizmatik liderlik ve ilham verici (inspirational) liderlik ile yakından ilişkilidir.⁹¹

Karizmatik ve vizyoner özelliklere de sahip olan transformasyonel liderler, örgütsel değişim sürecinin uygun bir aşamasında uygun bir davranışta bulunmak suretiyle örgütteki mevcut statü-

⁹⁰Rıfat Ilgaz, Gök el Şimşek, *Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi*, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s:113. Erişim: 20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289617>

⁹¹a.g.e s:113

koyu başarılı bir şekilde değiştirebilirler. Örneğin, liderlerin geleceğe ilişkin çekici bir vizyon yaratmaları örgüt içinde hem stratejik hem de motivasyona dayalı odaklanmayı mümkün kılarak eski iş yapma yöntemlerini işlevsiz hâle getirebilir. Böyle bir vizyon aynı zamanda bir taraftan örgütün amaçlarına açıklık kazandırırken diğer taraftan örgüt çalışanları için de ilham kaynağı teşkil edebilir.⁹²

Liderlerin çalışanlara etkileyici bir vizyon oluşturmaları ve değişimi uygulamaya koymaları bir zihinsel uyarım ile gerçekleşebilir. Lider, bu uyarım ile çalışanlara yeni amaçlar oluşturarak onları eski iş yapma süreçlerini gözden geçirme konusunda motive edebilir ve değişimi onlar için çekici hâle getirebilir. Liderin çalışanlara destek olması, onlara yön vermesi ve rehberlik etme konusunda gerekli çabayı göstermesi bu süreci kolaylaştırabilir.⁹³

Değişimi yönetenlerin tutum, tavır ve tarzlarını gözden geçirmeleri, değişime direnen çalışanları kadar önemlidir. Otomotiv sektöründe teknik satınalma mühendisi olarak çalışan Erdinç, büyük ancak süreçleri doğru yazılsa da yaşatılmayan, *dışarıdan adam almayalım, kendi adamımızı yukarı taşıyalım* mantığıyla köşe başlarını eski çalışanların tuttuğu bir kurumdaydı. Müdürü Levent, yirmi iki yıldır aynı kurumda çalışmaktaydı. Değişimi yönetmek bir yana kurum içindeki hısımlarıyla mevcut durumunu yaşatmaya, kendi usullerinin doğru olduğuna, klasikleşmiş yöntemlerinin tek yol olduğuna inanırdı. Erdinç, beş yıl çalıştığı bu kurumda yeni şeyler keşfetmesine, geliştirmesine, iyileştirmesine ve bunları kendi yöntemleriyle yapmasına müsaade edilmeyen bir yıldız çalışandı.

Erdinç, mühendislik alanında en iyi eğitim veren ülkelerden Almanya'da *Technischen Universität Berlin*'de (Berlin Teknik Üniversitesi) makine mühendisliği bölümünü bitirdi ve ailevi nedenlerden dolayı Türkiye'ye döndü. Erdinç için yurtdışında okumak

⁹²Polat Tunçer, Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, Cilt:32, Sayı:1, s:12 Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/187970>

⁹³a.g.e. s:13

faydalı bir deneyim olmuştu. Kendi kendine yetebildiğini öğrenmiş, özgüvenini tazelemişti. Erdinç, Türkiye'ye döndükten sonra oto yedek parça ve yan sanayi sektörünün önde gelen firmalarından birinde satın alma departmanında hem çalıştı hem de "Tedarik Zinciri Yönetimi" yüksek lisans programına devam etti. Altı yılın sonunda bu kurumdan kendi isteğiyle ayrıldı. Türkiye'nin önde gelen otomotiv firmalarından birinde teknik satın alma mühendisi olarak çalışmaya başladı. İthalat mevzuatlarına hâkimdi, ileri derecede *Excel* ile İngilizce ve Almanca bilirdi. Yurtiçi ve yurtdışı satın alma faaliyetlerini yönetir, satın alma, Ar-Ge ve teknik departmanlar arasındaki koordinasyonu başarılı bir şekilde sağlardı.

Satın alma departmanda Erdinç dahil dokuz kişi çalışırdı. Erdinç, ekibe en son dahil olan, yaşça en küçük kişiydi. Satın alma müdürü olan Levent ise yirmi iki yıldır bu kurumdaydı. Neredeyse şirkete kuruluşuyla birlikte girmiş, şirketle büyümeye başlamıştı. Kurumun en parlak, en verimli, en kârlı dönemlerinde verdiği emeğin fazlasını iyi bir koltuk ve maaşla almıştı. Levent ve yakın temas hâlinde olduğu eski çalışanlar şirketin her yerindeydi ve organize hâldeydiler. Hepsinin ortak noktası, kendilerinin ve arkadaşlarının koltuklarını başkasına bırakmak istememeleriydi. Bu şekilde işleyen bir ekosistem vardı. Kurum da eski çalışanlarına sahip çıkar, önemli bir mevki yeni biri ile değiştirme zamanı geldiğinde doğrular ile değil duygular ile hareket ederek eski çalışanlarına alan açardı.

Satın alma departmanın yoğun bir temposu vardı. Erdinç, otomotiv sektöründe yüksek kâr oranı açıklayan fabrikalardan birinde olmanın gururuyla başlarda bu tempoya aldırış etmedi. Çalıştığı kurumu her yerde göğsünü gere gere söylerdi. Televizyonda bu otomobil markasının reklamlarını gören arkadaşları kendisine gıpta ederdi.

Erdinç, zamanla satın alma yaptığı ürünlerin tüm tedarik sürecini analiz etme imkânı buldu. Toplam satın alma maliyetini düşürmek için gerekli proses iyileşmelerinin sağlanması yönünde Levent'e önerilerde bulundu. Levent, Erdinç'in fikirlerinden çok

etkilense de kendi iş yapış biçimine eleştiri olarak gördüğü için onun hemen tüm önerilerini geri çevirdi. Erdinç, geçmişe yönelik işlerde de hatalar tespit etti. Finans ve satın alma departmanları arasında şirketi zarara uğratacak bir kopukluk vardı. Oysa Levent kendisi kadar eski bir çalışan olan finans müdürü ile gayet samimiydi. Bu durumun farkında olmaması imkânsızdı. Muhasebeye intikal eden konularda da benzer kopukluklar vardı. Muhasebe müdürü de Levent kadar eski bir çalışandı. Üçü arasında geçen keyifli sohbetlere bakılırsa işler yolundaydı.

Erdinç, satın almasını yaptığı ürünlere ait detaylı maliyet ve *benchmark analizlerini* yaparak Levent ile paylaşırdı. Artık değişimle ilgili öneriler getirdiğinde, verileri kullanmaya ve Levent'in anlayacağı bir dilde, yarar ve verimliliğe bağlayarak anlatmaya başlamıştı. Yeniliğe olan inancını Levent'e yansıtmayı başarırdı. Levent, Erdinç'in tüm detayları gözeterek çalışmasından, departmana değer katacak yetkinlikte olmasından memnun olsa da Erdinç'in öne çıkmasından yana değildi. Erdinç'in parlaması departmandaki eski çalışanlar arasında da olumlu karşılanmayacaktı. Takım içinde kıskançlık, çekememezlik ve husumet ortamı oluşacaktı. Çalışanların birbirlerine rakip olarak bakmasından, yardımlaşmanın ortadan kalkmasından endişe etti. Erdinç'in birey olarak sivrildiği, yaratıcılığının ve çalışkanlığının sonucunda başarısının parladığı ortadaydı ancak Levent bu başarıyı desteklememeyi tercih etti. Değişime direnmek, bu kurumun kemikleşmiş kadrosu içinde yaygındı. Levent, rutin olanı yapmaya meyilliydi. Ekibini yönlendirmek, işlerin takıldığı noktalarda ilerlemeyi kolaylaştırmak için çaba göstermezdi. Konfor alanına öylesine bağlıydı ki bunu genişletmek adına hiçbir şey yapmak istemezdi. Takımını kendi ayaklarının üzerinde duran profesyoneller hâline getirmezdi.

Teknolojik, sosyolojik ve ekonomik koşulların etkisiyle örgütsel değişimi gerçekleştirme çabaları, eskinin ve eskiden alışıl gelmiş bir takım yöntem, düşünce ve eylem kalıplarının değiştirilip yerine yenilerinin kabulünü gerektirir. Her yenilik getirme çabası, geleneklerine ve eski yöntemlere sadık kalmak isteyen çalışanlar

tarafından dirençle karşılaşır.⁹⁴Gelecek belirsiz olduğundan, örgüt üyeleri genellikle değişimi desteklemezler; onların değişimi kabul etmeleri için ikna edici sebepler ileri sürülmesi ve bilinenden bilinmeyene doğru hareket edilmesi gerekir. Örgütsel değişime direncin üstesinden gelmek, çalışanları memnun etmek ve değişime katmak için; iletişim, destek ve katılım süreçlerinden yararlanmak mümkündür.⁹⁵ Diğer yandan uygunsuz ve kötü yönetim tarzları da dirence katkıda bulunur.⁹⁶

Erдің, otomotiv sektörünün öncüsü bir firmada tanıklık ettiği yanlış uygulamaları şaşkınlıkla karşıladı. “Hangi tamamlanmış satın almayı incelesem hata buluyorum. Finansın satın almadan, satın almanın finanstan haberi yok. Ar-Ge departmanı desen gelişmesi için kat edeceği daha çok yolu var. Değişimin ve gelişimin karşısında olan eskilerin düzeni bozulmasın diye yanlış uygulamalarda ısrar edilmesine üst yönetim neden müsaade ediyor? Yeniler hem ağır çalışma koşullarına dayanamıyor hem de eskiler koltuklarını koruyabilesinler, birbirlerini kollayabilsinler diye önleri açmıyor. Burada kadrolar çok yerleşik. Fark edilmek ve takdir edilmek zor. Levent’in çabası da kendi bekası... Üstelik her hafta artan üretim baskısıyla geçilen üçlü vardiya sistemine, çoğalan işlere, kısalan yemek molalarına, her yıl sonunda yaşanan toplu işten çıkarmalara bakınca umduğunu bulamayanların sayısının, *turn-over*’ın fazla olması şaşırtıcı olmasa gerek. Herkesin girmek için çaba sarf ettiği, dışarıdan kurumsal olarak bilinen tüm kurumlar böyle mi?” diye düşündü.

Erдің bir süre sonra düzenli olarak mesaiye kalmaya başladı. Sıkıcı dokümantasyon işlerinin arasında kaldı. Şirkette bürokrasi en büyük engellerden biriydi. Lüzumsuz detaylarla oyalanır ve yorulurdu. Kurumun kendi kendine koyduğu bariyerleri anlamsız bulurdu. Bürokrasi süreçleri uzatır, işlerin sonuçlanması zaman alır, tedarikçiye cevap vermekte zorlanırdı.

⁹⁴a.g.e. s:13

⁹⁵Prof. Dr. Rafet Demirbaş, Bürokrasi Kuramı ve Yönetimsel İşlevi, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, Aralık 2014, s:77

⁹⁶a.g.e. s:79

Bürokrasiyle günlük hayatımızın her ânında karşılaşmamız mümkündür. Bu karşılaşmalar sonucunda herkesin aklında bir bürokrasi tanımı ya da anlayışı oluşmaktadır. Genelde yaşanan deneyimler, bürokrasiyi işlerin yavaş yürümesi, sorumluluktan kaçınılması, güç sağlama çabası şeklinde algılanmaktadır. Aslında bürokrasi bir örgüt ve yönetim biçimi olup, bu örgüt yapısı ve yönetim şekli içerisinde personelin kimlerle, hangi koşullarda ve hangi ortamda çalışacakları bürokratik bir yapılanmayla belirlenmektedir.⁹⁷

Bürokrasinin daha çok olumsuz anlamını ifade etmek için “kırtasiyecilik” terimi kullanılmaktadır.⁹⁸ “Kırtasiyecilik, kötü işleyen bir bürokrasinin sonucu olarak ortaya çıkmasına karşılık, kırtasiyeciliğin bürokrasi kavramı ile eş anlamlı olarak kabul edilmesi ilginçtir. Bunun nedeni ise, kuramsal olarak bürokratik kurumların akılcı ve etkili bir işleyiş gösterecekleri varsayılmasına rağmen, uygulamada bunun çoğunlukla böyle olmadığı gerçeğidir.”⁹⁹

Kırtasiyecilik, işleri formalitelere boğmak, yasaların engelleyici kuralları arkasına sığınarak ilgisiz kalmak ve işleri uzatarak dolambaçlı yollara sokmaktır. Bir kuruluşun yönetiminde, idari usul ve kuralların normalin üstünde tutulması ve bunlara aşırı ölçüde uyulması zorunluluğunun konulması hâlinde kırtasiyecilik olarak ifade edilen bir yönetim sistemi ortaya çıkar. Günümüzde bürokrasinin bu anlamda kullanılması daha çok olumsuzluk ifade eder.

A

Erdoğan, kurumda kaldığı beş yıl süresince yaşadığı olumsuzluklarda bir düzelme olmadığını, kurumun kendisini yenilemesinin, değişim fırsatlarını çözümlemesinin, yeniden yapılanmasının mevcut kadrolarla mümkün olmadığını gördü. Kurum, çalışma yöntemini değiştirmeden yıllarca aynı şekilde çalışmaya devam

⁹⁷ a.g.e. s:79

⁹⁸ a.g.e s:79

⁹⁹ a.g.e. s:79-80

etmişti; üstelik bundan sonra da değişim fikirlerinin ortaya konması zordu. Erdinç gibi işine değer katmak isteyen yıldız bir çalışan için Levent gibi vizyoner ve dönüştürücü liderlik özelliği olmayan yöneticiler büyük engeldi. Levent'in dünyaya ve olaylara, çalışanların bakış açısından da yaklaşması imkânsızdı. Erdinç, yerinde durmanın aslında gerilemek olduğunun farkındaydı. İşler sıradanlaşmıştı, kendisini teşvik edecek ve içindeki potansiyeli ortaya çıkarmasını sağlayacak zorlu görevler veren kimse yoktu. İyi bir çalışan olarak aldığı tek karşılık statüsü arttırılmadan daha fazla çalıştırılmasıydı. Erdinç, hak ettiği şeyleri kendisine sunacak yeni bir iş arayışını olumlu sonuçlandırıp, iş görüşmesi yaptığı yerlerden birine “evet” diyerek işinden istifa etti. Levent, Erdinç'i istifasından döndürmek için çaba sarf etmedi. “Sen bilirsin,” derken de içinden şöyle geçirdi: “Kal desem bir şey değişmeyecek. Bir süre sonra yine gitmek isteyecek. Ekipteki herkes de ona gidici gözüyle bakacak. İstifasını kabul edelim de tazminat ödemekten kurtulalım.”

Mayıs 2010 tarihli Harward Business Review dergisindeki makalelerden birinde çok ilginç bir tespit yapılmış. Yapılan gözlemler, çok uluslu şirketlerin özellikle bir kurum kültürü oluşturabilmiş olanlarının (Toyota, Xerox gibi) elde edilen başarıları ile birlikte *kurumsal bir ideoloji* edindiklerini, bu kurumsal ideoloji nedeni ile bir işletme körlüğü yaşadıklarını ortaya koymuş. Bu ideolojilerin bu şirketlere büyük kazanımlar sağladığını elbette görmezden gelemeyiz. Ancak her ideoloji ister siyasi ister ekonomik olsun beynimizde lokal bir anesteziye neden olur. Bunun anlamı; sizin dışınızda kalan dünyanın sizin için ciddi ve faydalı bir anlam ifade edememesidir. Dışınızda olup bitenleri, yaşanan gelişme ve değişimleri objektif bir şekilde gözlemleyemez, gerekli dersleri çıkaramaz hâle gelirsiniz. Çünkü kurumsal kültür bir ideolojik form kazandığında, o şirketlerde çalışan kişilerin birçok inancını yenisinden yapılandırır. *Bu şirkette biz bu işleri bu şekilde yaparız, bizde böyle gibi anlayışlar o şirketteki herkesi istila eder.*¹⁰⁰

¹⁰⁰Enver Nugay, İşletme Körlüğü de Bir Çeşit Kanserdir, Erişim: 20.09.2018

Birçok kurumda, şirket kültürüne yerleşmiş, yazılı olmayan ancak herkesin orada çalışarak öğrendiği kurallar, alışkanlıklar ve iş yapış biçimleri vardır. Özellikle aynı kişilerin aynı ekiple uzun zaman aynı işi yapmalarından kaynaklanan alışkanlıklar, şirkette kullanılan yöntem ve uygulamalardaki hatalar ile gelecekteki olası fırsatların ve risklerin algılanamamasına neden olmaktadır. Kurt Lewin'e göre bir organizasyonda birbirine zıt iki güç bulunmaktadır: sürükleyici güçler ve engelleyici güçler. Farklı düşünen aykırı seslerin olduğu kurumlar değişimi daha rahat yakalamaktadır.

Statüko, hem profesyonel hem de kişisel hayatta çok yaygın bir sorundur. Kurumları ve bireyleri olduğu gibi kalmaya ikna eder. Aslında en tehlikeli rakiptir. Şirketlerin enerjisini düşüren, işlerin gelişmesini sağlayacak değişim odaklı girişimleri etkisizleştiren bir tür kurumsal hâlsizliktir. Kurumların bir statüko rutininde olduğuna dair bazı açık işaretler vardır:

- Karar alma süreçlerinin yavaşlaması
- Hedeflerin yakalanamaması
- Rakiplerin gerisinde kalınması
- Müşteri kazanılamaması
- İş akışında ve süreçlerde yerleşik verimsizlikle baş edilememesi
- Her departmanın kendi sorumluluk alanına çekilmesi ve kendi hedefine odaklanması
- Şirket büyüdükçe departmanlar arası bölünmenin artması
- Bir departmanın diğer departmanlarla arasına adeta görünmez bir duvar örmesi ve etkileşime izin vermemesi
- Sürekli meşgul görünen çalışanların doğru işlerle mi meşgul olduklarının belirlenmemesi
- Devamsızlıkların kontrol edilmemesi
- Mevcut sistemdeki eski teknolojiye ısrar edilmesi

Bu işaretleri görmeyen ya da görmezlikten gelen kurumlar, geçmiş başarılar sayesinde gerçekleşen büyüklükle rehavete kapılmaktadır. Karşılarına çıkan tüm sorunları geçmişteki başarı kriterleri ile çözümlemeye çalışmaktadır. Bu sayede yeni fikirler geliş-

tirilememekte ve değişime direnç gösterilmektedir. Kurumlar statükoya meydan okumalı ve değişimin kolay gerçekleşmeyeceğini kabullenmeli, değişimi şirket kültürünün bir parçası hâline getirmelidir. Değişim, kurumsal DNA'da olmalıdır.

Dönüşümü sağlayacak olan üst yönetimdir. Burada Warren G. Bennis'in "Yönetici statükoyu kabul eder; lider buna meydan okur," sözünü hatırlatmak gerekir. "Değişimi yönetmek mi, değişime liderlik etmek mi?" sorusu işte bu noktada çok kritiktir. Liderler çalışanların statükoyu yaratmaya dahil olmalarını sağlamak yerine, değişimin sonucuna odaklanmalıdır. Çalışanları değişime ayak uyduracak şekilde sevk ve organize etmelidir. Şirketin örgütsel zekâsını yani tüm çalışanlarının ortak aklını kullanabilmelidir. Kurumun amaç ve değerlerinin altında yatan standartları, kalite ve ilkeleri güçlendirmeli ve bunu yaparken markayla tutarlı olmalıdır. Öncelikleri belirlemeli, aynı anda çok fazla şeyi değiştirmeye çalışmamalıdır. Bütünsel bakış açısıyla kendini sonuca ve performansına odaklamalıdır.

Üst yönetim, değişiklik yapma ihtiyacı hissettiğinde şu soruları sormalıdır:

- Değişim için doğru zamanda mıyız?
- Dirençlere hazır mıyız?
- Kurumda güç dengelerinin değişmesini sağlıklı bir şekilde yönetebilecek miyiz?
- Alışkanlıklarını terk etmek istemeyenlerle baş edebilecek miyiz?
- Değişimin kayıp yaratacağı, sahip olunan kazanımlara zarar vereceğini düşünenlerle etkili iletişim kurabilecek miyiz?
- Bu direnci sağlıklı bir şekilde yönetip değişimin yolunu açabilecek miyiz?

Soruların tamamına "evet" yanıtı verilebiliyorsa değişimi yönetecek ekibe güvenilerek zaman kaybetmeden değişim yönetimi sürecine başlanmalıdır. Değişim; ikna, takdir, iletişim ve takım ile gerçekleşebilecek bir süreçtir. Doğru zamanda yapılırsa işe yarayacak ve başarılı olacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Aile Şirketleri

AİLE İŞLETMELERİ, İŞLETME vizyonlarının aynı aile ve/veya akrabalar arasında geçişlerle sürdürdükleri, yönetimin aynı aile üyelerince veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından yapıldığı, sahipliğin ve kontrolün aile üyelerinden oluştuğu işletmelerdir.¹⁰¹

Aile şirketleri, dünya çapında oldukça yaygındır ve küresel ekonominin de belkemiğini oluşturmaktadır. Örneğin İspanya'da işletmelerin yaklaşık yüzde 75'i aile şirketlerine aittir ve ülkenin GSMH'sinin yüzde 65'ine katkıda bulunmaktadırlar.¹⁰² Aile şirketleri, küçük ve orta ölçekli firmalardan büyük holdinglere kadar birden çok endüstri alanında ve ülkede faaliyet gösterebilmektedir. Türkiye'de de iş dünyasının sayıca ezici çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünyada en çok tanınan aile şirketleri arasında; Benetton, Fiat, L'Oreal, Carrefour Grubu, Michelin, Samsung, Hyundai Motor, LG Group, BMW, Siemens, Ford Motors Co.,

¹⁰¹Mustafa Çalışkan, Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011, s:8 .

¹⁰²The Family Business Network: www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

Wal-Mart Mağazaları yer almaktadır.¹⁰³ Türkiye’de ise Koç Holding, Sabancı Holding, Doğu Holding, Eczacıbaşı, Zorlu Holding, Boyner, Yaşar Holding, Abalıoğlu Şirketler Grubu, Demirören, Şölen, İnci Holding, Aras Holding, Kale Holding, Kibar Holding, Levent Kimya gibi şirketler aile şirketi olarak öne çıkmaktadır.

Doğası gereği bu şirketler kendilerine özgü zorluklarla ve sorunlarla karşı karşıya oldukları gibi hızlı karar alma ve uygulama, bağlılık gibi güçlü yanlara da sahiptirler. Aile şirketleri, zaman içinde büyüme ve gelişmenin çeşitli aşamalarından geçmektedirler. Bu zorlukların birçoğu, ikinci ve sonraki nesiller şirkete girdiğinde baş göstermektedir. Aile şirketlerinde işi kuran bir kurucu bulunur. Kurucunun çocukları yeterince hazırlık yapmadan şirketin başına geçer, kolay yoldan şirkete ve zenginliğe sahip olurlar. Üçüncü kuşağa ise, iyi yönetilmemesi hâlinde bozulmaya yüz tutan bir iş miras kalır. Çünkü, kuşak geçişinin nasıl yapılacağı, üçüncü kuşağın yani torunların yönetimi devraldığında şirketi nasıl yönetecekleri belirsizdir. Yeni pazarlara açılma, küreselleşmeyle ve çokuluslu şirketlerle artan rekabetle nasıl baş edileceği bilinmemektedir. Aile bireylerinin, şirketin profesyonelleştirilmesi süreciyle nasıl baş edeceklerini öğrenmeleri, yönetimde olup olmayacakları, sadece hissedar olarak mı kalacaklarının netleşmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çözilemeyen aile sorunları işi etkilemektedir.

Aile şirketlerinin kuruluşunda yönetici pozisyonlarına aile fertlerinin getirilmesi doğaldır. Kurucu, genelde zamanını ve enerjisini şirket kurmak ve kârlılığı sürdürmek için harcar. Bir halef için plan yapmayı ihmal eder. Kurucu yaşlandığında, iş göremez hâle geldiğinde ya da öldüğünde işin kontrolü, kurucunun oğluna ya da kızına geçer. Çoğu zaman kurucunun yerine geçen aile üyeleri, kurucu tarafından geliştirilen, başarı elde eden formül üzerinde değişiklik yapma konusunda isteksiz davranırlar. Geçmiş dönemlerde bu yaklaşım bir erdem olarak kabul edilirken günümüz iş dünyasında inovasyona karşı olan bir şirketin, ekonomik olarak hayatta kalamayacağına işaret etmektedir.

¹⁰³Sanaa Abouzaid, IFC Family Business Governance Handbook, 2008, s:11

Aile şirketlerinin kuruluş yıllarında önceliği hayatta kalmak, müşteri bulmak ve büyükmektir. Şirketler en başta sahibinin kontrolünde bir yapıdayken, şirket organizasyonu büyüdükçe, şirket sahibi dışında birileri tarafından yönetilme eğilimi gösterir. Büyümenin başarıya ulaşmasının da bir bedeli vardır. İşler büyüdükçe her işi bireysel olarak takip eden bir patron-yönetici olmak zorlaşır. Artan sorumluluklar ve iş yükü, patron-yöneticinin şirketin geleceğini belirleyecek konulara yönelmekte, vizyon geliştirmekte ve şirketi idare etmekte giderek zorlandığı, zamanın sorumluluklara yetmediği ve merkeziyetçi anlayışın giderek tavsadığı bir döneme girmesine neden olur. Bu noktada yönetim değerlerinin ve yönetim yetkisinin bölüşülmesi, otonom karar alma mekanizmalarının oluşturulması ve yönetici sıfatının başkalarıyla paylaşılması zorunluluğu ortaya çıkar.

İş ortamları ve yatırımcı hedefleri zamanla değişir. Şirket içindeki sorunlar kronik hâle gelmeden aile dışından objektif bakış açısına sahip bir profesyonelin işin başına getirilmesi tavsiye edilir. Doğru kişinin seçilmesi ve doğru zamanda işin başına geçirilmesi, işin devam eden başarısını garantilemek için en iyi yoldur. Seçim özenle yapılırsa, başarıyı sürdürme kararlılığı içinde olan, işin ihtiyaçlarını doğru okuyan, yetenekleri ve deneyimleri ile kendini kanıtlamış olan, ekibini motive eden, şirketin yönünü belirleyen, şirkete vizyon katan, liderlik yapan kişiler aransa da, aile şirketindeki profesyonel yöneticinin, çoğu zaman ailenin farklı bireyleri arasında arabuluculuk yapması istenir. Profesyonel yöneticinin üstlenmemesi gereken bu rol, aile bireyleri arasındaki iş ilişkisine zarar verir. Yıldız çalışan durumundaki birçok yönetici, aslında bu sebeple aile şirketlerinde görev almaktan çekinir. İşletme odaklı aile şirketlerinde ise aileden olmayan yöneticiler işletmede çok önemli bir güce ve etkiye sahiptir. Tıpkı mobilya sektöründe faaliyet gösteren, marka bilinirliği ve itibarı yüksek bir aile şirketinin emektar kurucusu Ahmet'in, iki kardeşi ile çıktığı yolda üç kuşakla birlikte çalışırken aileden olmayan bir profesyonele, bir yıldız bir çalışan olan Tuncay'a işi devrettiği gibi...



Ahmet, Erzincan'ın Refahiye İlçesi'ne bağlı Konak Köyü'nde 1935 yılında dünyaya geldi. Sekiz kardeştiler. Ailesi çok fakirdi. Eksi 30 derecede tezek yakıp ısındıkları, camı çerçevesi olmayan bir ilkokulda okudu Ahmet. Kış mevsiminin uzun sürdüğü köyde, ince kazağıyla, kara lastikleriyle okula giderdi. Eğitimin kısıtlı imkânlarla yapıldığı köyde ilkokulu zor şartlar altında tamamladı. Maddi imkânsızlıklar nedeniyle ortaokula devam edemedi.

Küçük yaşta çalışmak zorunda kaldı. Hayallerinden ve yapabileceklerinden uzak, yaşından büyük sorumluluklar aldı. Hiç oyuncu-çağı olmadı. Henüz 9 yaşındayken ücret karşılığında köyün koyunlarını otlatmaya başladı.

İlkokulu bitirdiği dönemde annesini kaybedince babası tarafından iki erkek kardeşiyle birlikte İstanbul'a gönderildi. Beş kız kardeşi köyde kaldı. Bir süre amcasının yanında çalışacak, para biriktirip memleketine geri dönecekti. Başlangıçta niyeti buydu; oysa bir daha köyüne asla dönemedi.

Kara trenle üç gün süren bir yolculuktan sonra İstanbul'a geldi. Çay ocağında, konfeksiyonda, inşaatta çalıştı, hamallık yaptı. Kısa süreli çalıştığı bu işlerde istikrar yakalayamadı. Çalıştığı yerlerden parasını alamadı. Nereye gitse hep azarlandı, horlandı ancak yılmadı. Ne öğle ne akşam yemeği yiyecek durumu vardı; biri kendisine yemesi için bir şeyler verirse yer, çoklukla aç gezerdi.

Çırac olarak işe başlayıp meslek sahibi olmaktı isteği. Ahmet'in bu sefil hayatı, mobilyacılık sektöründe çırac olarak işe başlamasıyla değişti. Mobilya sektörünün en iyi şirketlerinden birinde, en iyi ustalarından birinin yanında çırac olarak çalıştı. Mobilya ustasından işi öğrendi, kendini çok iyi yetiştirdi. Hem üretimi hem de pazarlamayı kavradı. Çırac olarak başladığı işten on yıl sonra kalfa olarak ayrıldı. Ailesinden uzak bir hayat sürer ve gurbette bir meslekte ilerlerken kendi işinin patronu olmaya karar verdi. Patronuna iş kurma isteğini aktardığında, "Senin çok çalışkan ve zeki biri olduğunu biliyorum. İşinde oldukça iyisin. Sana yardımcı olmak isterim. Her türlü desteği vermeye hazırım," yanıtını aldı.

1956 yılının haziran ayında, askerden döndükten sonra kendi atölyesini kurdu Ahmet. En büyük sermayesi daha önceden edindiği müşteri çevresi ve işi iyi biliyor olmasıydı. Çıraklığını yapmadığı bir işin patronu olamayacağını biliyordu. Umutlarına tutundu; tüm ailesine umut oldu. Yüz metre karelik bir atölyede iki kardeşiyle işe başladı. O zamanlar üretici olmak çok değerliydi ancak mobilya aksesuarlarının neredeyse tamamı ithaldi. 1945'te İkinci Dünya Savaşı sona erdiğinde, savaşın yol açtığı iktisadi gerilemenin telafi edilmesi süreci başlamıştı. 1956'da hükümetin yeni düzenlemelerle tekrar yürürlüğe koyduğu Milli Korunma Kanunu ile piyasa canlanmış, bu yıllarda ithalat zorlukları özel sektörü sanayi alanında yatırıma teşvik etmişti. Liberal ekonominin temellerinin atıldığı yıllardı. Sağlanan kredi kolaylıkları ve teşviklerle bugün de varlıklarını sürdüren birçok şirketin kurulduğu bir dönemdi. Bu dönemde kurulan şirketlerin en önemli özelliği, dönemin orta hâlli aileleri tarafından kendi öz sermayeleri ve ancak gerektiğinde kredi kullanılarak kurulmuş olmalarıydı.

Ahmet, enerjisini verimli bir şekilde kullandı. İsabetli kararları ve kaliteden ödün vermeyen yaklaşımı piyasada dikkat çekti. Üç kardeşiyle gece-gündüz, omuz omuza çalışarak işini büyüttü. Yainda çalışan insanların sayısı arttı. Atölye dar gelmeye başlayınca daha geniş bir alana taşındı. Mobilya aksesuarlarını ithal etmeden üretmenin yollarını araştırdı. Bu alanda bir boşluk vardı, üretim avantajını fırsata çevirmek istedi. Mevlana'nın; "Yolu yürümeye başladığınızda yol size görünür," sözündeki gibi bir durumla karşı karşıyaydı. Kazandığını işe yatırdı ve aksesuar üretimi için çalışmaları başlattı.

Bu arada Ahmet, zengin bir ailenin kızıyla evlenmişti. Evlendiği kızın babası şapka ve örme giyim eşyaları satan bir tüccardı. İyi yönetilen, kârlılığı yüksek bir şirketi vardı. Kayınpederi ölünce eşine hatırı sayılır bir miras kaldı. Ahmet, evliliği sayesinde elit bir çevre edindi. Bundan sonra da özel yaşamında seçkin sayılabilecek bir zümrenin mensuplarıyla bir arada olmayı tercih etti. Siyasilerle tanıştı.

İki oğlu olmuştu. Ahmet'in kardeşleri Selçuk ve Doğan da evlenmiş, çoluk çocuğa karışmışlardı. Aile gittikçe büyüyordu. Ahmet, ailesini bir araya topladığı için mutluydu ancak aile büyüdükçe, şirket bünyesi kalabalıklaştıkça büyük sorunların baş göstereceğini bilmiyordu.

Ahmet'in büyük oğlu Orhan, sakın mizaçlı bir çocuktur. Zeki ve çalışkandı. Çocukluğu babasını izleyerek geçti. Babasına yardım eder, onun bir dediğini iki etmezdi. Genç yaşına rağmen takdir edilecek bir çabası ve azmi vardı. Babası oğluyla gurur duyar, oğlunu işe teşvik ederdi. Orhan, Fransa'da ekonomi okudu. Aykut ise abisi Orhan'a hiç benzemez ne doğru dürüst sorumluluk alır ne de bir işin ucundan tutmaya, aile şirketlerine katkıda bulunmaya yanaşır. Kuralları çiğnemeye müsait, özgürlüğüne ve lükse düşkün, sorumluluktan kaçan, çalışmaktan hoşlanmayan, eğlenmeyi seven biriydi. Ailesinin karşı çıkmasına rağmen üniversite eğitimi yarıda bıraktı. İki kardeşin huyları birbirinden çok farklıydı. Orhan mutlu bir evlilik sürerken, Aykut kısa süren evliliğine bir çocuk sığdırarak, eşini de gece hayatı, alkol bağımlılığı gibi nedenlere yorarak boşanmıştı. Gece yarılarında kadar içer, şirkette katılması gereken bir toplantıya yetişemez ya da içinden gelmediği için katılmazdı. Aykut'un özel hayatındaki, söylentiye mahal verecek kötü alışkanlıkları çalışanlar tarafından bilinse ve dedikodu konusu yapılırsa da kendisine biat eden bir çalışan grubu vardı. Şirket neredeyse Orhancılar ile Aykutcular olarak ikiye bölünmüştü ve bu gruplar birbiriyle hiç anlaşamazdı. Aykut eleştiriye kapalıydı. Her zaman sorunu da, suçluyu da başka yerde arardı. Yurtiçi satışlar ve rakiplerle rekabet için süreklilik arz eden bir strateji oluşturamaz, değişen müşteri ihtiyaçlarını analiz edemezdi. Kendisini bir dâhi gibi görür, şirketleri ondan iyi yönetecek kimsenin olmadığına inanırdı. İş bilen insanların tecrübelerinden yararlanmaya çalışmazdı. Şirketin tek sahibi gibi davranırdı ama tüm çabalarına rağmen çalışanların gözünde saygınlık kazanamazdı.

Ahmet, her iki oğlu için de zorlanmadan çalışabilecekleri çok iyi bir fırsat yaratmıştı. Onları, tepeden inme bir şekilde şirketin

kritik departmanlarının başına getirmişti. Orhan ihracat, Aykut ise yurtiçi satışın başındaydı. Amca Doğan, mobilya aksesuarı üreten, 63 ülkeye ihracat yapan fabrikada iki oğlu ve bir kızıyla birlikte çalışırdı. Amca Selçuk ise yönetim kurulu üyesi olarak Ahmet'le mobilya üretimi yapan fabrikadaydı. Selçuk'un kızı aksesuar fabrikasında, oğlu Eren ise babası ile aynı ofisteydi. Orhan, Aykut ve kuzeni Eren yani iki kardeş ve bir kuzen bir arada çalışırdı. Kuzen sayısı fazlaydı ve mülkiyet sahipliği bakımından her birinin farklı tercih ve tasarruflarının olması şirketler için sancılı olacaktı. Zaten aile şirketlerinde kuzen ilişkileri hep daha az içten ve daha politik değil miydi?

Aile işletmeleri ortak mülkiyete dayalı işletmelerdir, tüm bireyler çalışsın ya da çalışmasın sistemin içindedirler. Aile üyelerinin harcamalarının niteliği ve miktarı, var olan sermaye yapısı ve ücretlendirme belirsizlikleri nedeniyle muhasebeleştirme konusunda sorunlar çıkmasına neden olmakta, aile işletmelerinde muhasebenin kişilik kavramına aykırı davranılabilmektedir.¹⁰⁴

Aile şirketlerinde mülkiyet evrimi şu aşamaları içermektedir: Tek patron ya da tek kişinin kontrolü ile başlanmakta, zaman ilerledikçe kardeş ortaklığına ve daha sonra da kuzenlerin ortaklığına geçilmektedir. Her aşamanın özellikleri farklılık göstermektedir.¹⁰⁵ Ailede mülkiyet hakkından ve işletmede rol almaktan doğan roller şu şekildedir:

- Aile üyesinin hissesinin olmaması ve işletmede çalışmaması.
- Hissedar olması ancak aile üyesi olmaması ve şirkette çalışmaması.
- Şirkette çalışması ancak ne hissedar ne de aile üyesi olması.
- Aile üyesi ve hissedar olması fakat şirkette çalışmaması.
- Hissedar olması, şirkette çalışması fakat aile üyesi olmaması.

¹⁰⁴Emine Özdemir, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Haziran 2017, s:15

¹⁰⁵John Ward, Creating Effective Boards for Private Enterprises, Family Enterprise Publishers, 1991

- Aile üyesi ve hissedar olması ve şirkette çalışması.
- Aile üyesi olması hissedar olmaması fakat şirkette çalışması.¹⁰⁶

A

Aile şirketlerinde en sık karşılaşılan sorunlardan biri ortaklık yapısı ve pay bölüşmedir. Ahmet, oğlu Orhan'ın büyük olduğu için daha yüksek paya, Aykut'un ise daha küçük paya sahip olmasını mantıklı bulurdu. Çünkü, Orhan işin içine daha erken girmişti ve işin gelişimine daha çok katkı sağlamıştı. Ahmet, hiçbir zaman Aykut ile Orhan'a aynı oranda pay ve yetki vermek istemedi ancak duygusal davranarak iki kardeşin arasının açılmaması için eşit koşullar oluşturdu. Ahmet, gerek çocukları gerekse kardeşleriyle kendi arasında bir ortaklık payı oluşturmuştu ancak bir süre sonra herkesin daha fazla kazanma ve öne çıkma çabası yüzünden sorunlar yaşandı.

Ahmet de kardeşleri de çekirdekten yetişmişlerdi; yani işin içinden geliyorlardı. Eğitim tarafları zayıf olsa da iş tarafı, uygulama yönü gelişmiş kişilerdi. Ticaret büyüyünce servetleri de büyümüştü. Üç kardeşin, geldikleri noktayı hazmetmekte, eski alışkanlıkları terk etmekte zorlandıkları zamanlar oldu. Bu, yönetilmesi zor bir psikolojiydi, gücün insanı değiştirdiği durumlarla karşılaşıldı. Kimi zaman görüş ayrılıkları yaşasalar da her şeye rağmen ahde vefa etmeyi ve birbirlerine kenetlenmeyi başardılar. Şirketin ulaştığı noktada, ikinci kuşağın işi daha da büyütmesini istemelerine rağmen yetkiyi ellerinde tuttular. Yılların birikim ve emeğinin, gençlerin yanlış kararları ile heba olmasından korktular. Ahmet ve kardeşlerine göre bu kuşak birtakım şeylere hiç emek harcamadan, uğraşmadan sahip olmuştu. Şirketlerin hangi yollardan geçerek bu noktaya geldiği umurlarında değildi. Kolay yoldan ulaştıkları mevki ve zenginlik her birine müthiş bir güç sağlamıştı.

İkinci kuşağa göre de kurucu kuşağın işi devretmek, bir köşeye

¹⁰⁶Emine Özdemir, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Haziran 2017, s:7

çekilmek gibi bir niyeti yoktu. Uzaktan da olsa kumandanın hep kendilerinde olmasını istedikleri çok açıktı. Böylesi bir ortamda şirket çalışanları, genç yöneticilerin kararlarının mutlaka bir onay aşamasından geçeceğini biliyordu. İkinci kuşak, şirkette amaçladığı otoriteyi kuramıyordu. Bu nedenle şirketin kuruluşundan beri gelen kadroları değiştirmeli, mevcut hiyerarşik ortodoksiyi kırmalıydı. İkinci kuşağın çocukluklarını bilen eski çalışanlar, onları patron olarak görmüyordu. Yeni insanlar işe alınmalıydı ki onlar bu kuşağı patron olarak görebilsin. Üstelik ikinci kuşağın eğitim düzeyi yükseldikçe, iş bilinci geliştikçe şirketlerle ilgili plan yapma ve yeni yöntemleri uygulama eğilimi ağır basıyordu. Artık söz sahibi olmak ve yanlış giden şeyleri düzeltmek istiyorlardı ancak yıllar boyu alışılmış olan düzeni yenileştirme çabalarına onay verilemedi. Geleneksel aile disiplininin ve itaat anlayışının devamı istendi. Zihniyetler arasında yaşanan bu çatışma ile bir aile şirketine ikinci kuşak olmanın ne kadar zor olduğu anlaşılmıştı.

Türk aile şirketlerinin kendine özgü kültürel özellikler taşıması ayrı bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlığı göz ardı etme pahasına akrabaları işe alma gibi, pek çoğu rasyonellikle çelişebilecek kültürel faktörün Türk aile şirketleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bir gerçektir. Şirketlerin değişime açık olamamaları, değişime direnmeleri sürekliliklerini etkilemekte ve şirket faaliyetlerine son vermektedir. Gerek Türkiye’de gerek diğer ülkelerde üçüncü nesle devreden aile şirketi sayısı çok azdır ve bu durum, yapılan araştırma ve istatistik çalışmalarda da kendisini belli etmektedir. Aile şirketlerinin sürekliliği çok zor olsa da imkânsız değildir. Aile şirketlerinin yöneticileri, süreklilik planlarını zamanında yapmalı ve gerekli olan stratejileri yine zamanında uygulamaya koymalıdır.

Strateji planını yapan aile şirketlerinin belirsizlik ortamında aksiyon alması ve hedefleri doğrultusunda fırsatlar elde etmesi imkânı oluşur. Şirketlerin başarılı büyümesi ve sürdürülebilirliği için finansmana, pazara, rakibe, ürüne ve stratejik plana yönelmesi gerekir. Aile kültürü, değerler, duygusallıkla iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması, şirketin ortaklık şekli ve oranları, işletmedeki kilit

kişiler ve aralarındaki ilişkiler, aile üyelerinin ve sermayedarların stratejik planlamaya bakışları, aile bireylerinin üstlendiği roller ve görevler, aileden olan ve aileden olmayan yöneticiler arasındaki ilişkiler, ailenin toplumdaki imajı gibi konular stratejik plan oluşturulurken öne çıkmaktadır.

Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* adlı kitabında, aile şirketlerinde stratejik planlama uygulanırken misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler belirlenirken dikkate alınması gereken hususları şu şekilde belirtmiştir:

Strateji belirlenirken, diğer aile şirketlerinin neden ve nasıl başarılı oldukları, hangi durumlarda başarısız düştükleri araştırılmalıdır. Bu stratejik plan, aynı zamanda iş ve aile değerlerini içermeli, aile bireyleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkileri yetki ve sorumluluk bakımından doğru tanımlıyor olmalıdır. Aile bireylerinden, eğer yönetim kurulu dışında görev alacak olan varsa, bu bireylerin bir iş profesyoneli olarak mesleki ve bireysel yeterlilikleri sorgulanmalı ve profesyonel yöneticilerin de aileden gelen profesyonellerin de şirket içindeki kariyer planları, stratejik plana mutlaka dahil edilmelidir. Mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, kurumun, para kazanmaktan daha önce gelen amacının ne olduğu, 20 yıl sonra, bir ekonomi gazetesinde kurumdan nasıl bahsedilmesinin arzu edildiği, 100 yıl sonra hangi değerlerin aynı şekilde önemini korumasının hedeflendiği soruları da mevcut durumu analiz edebilmek ve çalışanlarca bilinen ve paylaşılan bir vizyon ifadesine sahip olabilmek için cevaplanmalıdır.

A

Orhan, birinci kuşağın sezgi ve içgüdüleriyle hareket ederek başarıya ulaşılmayacağını görüyordu çünkü rasyonel analizler yapılmıyordu. Aile, şirkete hizmet edecek şekilde hareket ettiği sürece duygusallık içinde olsa da geleceği güvence altında olacaktı.

İkinci kuşak içinde yeni fikirleri kabul ettirme mücadelesinde en dirençli çıkan Orhan oldu. Değişimi yönetirken zorlanacakları ortadaydı. Büyüklerini ikna edecek bir azim ve kararlılık gösterdi.

Kardeşi Aykut'a ve kuzenlerine göre örnek bir davranış sergiledi. Büyüklerin yaptıklarına kırgınlık gösterme değil; düşündükleri yenilikler ve projeler için mücadele verme zamanıydı. Kurucu kuşak ile işi devralacak ikinci kuşak arasındaki görüş ve yöntem farklılıklarının çözümsüz kalması hâlinde şirketlerin değişen koşullara uyum sağlayamaması, zayıflaması ve hatta yok olması söz konusu olacaktı. Üstelik kendi çocukları da işin içine girdiğinde üçüncü kuşak iş başına gelmiş olacaktı. Orhan'a göre değişim gerekliydi. Dolayısıyla tüm kuşaklar için yetenek ve yetkinlikler belirlenmeli ve yönetilmeliydi. Orhan, ikinci kuşak olarak kurumsallaşma ve profesyonelleşmeyle ilgili çalışmalarda sistem kurmanın, değişimi yönetmenin zorluğunu yaşayarak tecrübe edecekti.

Her biri aile işletmelerinin karşılaştığı belirli sorunlara odaklanan kitaplarıyla tanınan, The Family Business Consulting Group kurucusu John L. Ward'a göre; aile şirketlerinde en fazla plansızlık sorunu yaşanır. Bir aile şirketi büyüdükçe ve genişledikçe sorunları artar. Şirketlerin bu sorunları önceden öngörüp, planlarını buna göre yapması gerekir. Ward; *Perpetuating the Family Business (Aile İşini Devam Ettirmek)* isimli kitabında, bir aile şirketini ayakta tutmayı yerküredeki en zor yönetim işi olarak tanımlar. Yine Peter Drucker, "Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz," der.¹⁰⁷

Family Business Advisors kurucusu Dr. Haluk Alacaklıoğlu'na göre, başarılı bir kuşak atlama sürecinin beş evresi şu şekildedir:

- Hisselerin devir teslimi
- İcraat tesliminin yapılması
- Otoritenin kuşak atlaması
- İç ve dış ilişkilerin devir teslimi
- Bilginin aktarılması

¹⁰⁷Somayeh Sadri, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s:2 Erişim: 20.09.2018 <http://acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/151/aile%20şirketlerin%20yönetimi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

A

Orhan, kurucu kuşağı, uzun dönemli bir strateji planı kurmaya ikna etti. Bu kararın alınmasında babasının Orhan'a duyduğu güven etkili oldu. Orhan sıfırdan başlamış, sıfırı görmüş ve yaşamış olan babasının, amcalarının şirketlerde oluşturduğu değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılmasını istiyordu.

Ahmet ve kardeşleri yönetim devrini yapmak istemiyordu ancak ikinci kuşağı yetiştirmelerinin işletmeyi kurmak ve büyütmekten daha zor olduğunu görüyorlardı. Birinci kuşak da, ikinci kuşak da bu sürece psikolojik olarak hazır değildi. İkinci kuşağın yönetime hazırlanması için önlerinde uzun bir yol vardı ancak bu değişime önderlik edecek olan Orhan'a destek verenlerin sayısı azdı. Kardeşi Aykut bile iki yüzlü davranıyor; Orhan'ın yanında ona destek çıkıyor, değişim istiyor gibi konuşuyor, kuzenleriyle ya da kurumda kendine yakın çalışanlarla bir araya geldiğinde "Zaten babam da, amcalar da her şeyin en doğrusunu biliyorlarmış gibi davranıyorlar. Servetlerini değil, şirketi yönetmeyi istiyorlar. Onlardan izin ve onay almadan hiçbir şey yapamıyoruz. Çalışan önünde bile itibarımız yok. Ne gerek var böyle şeylerle uğraşmaya? Orhan kendine de bize de iş çıkarıp duruyor," diyordu.

Kıdemli yönetim pozisyonlarının önemli bir kısmında kuzenler vardı. Aykut, kuzenlerinden Eren'i ve kız kardeşi Aslı'yı kendi tarafına çekmeye çalışıyordu. Kuzenler arasında Aslı, Aykut'a daha yakın duruyordu. Aslı, Almanya'da mimarlık okumuş, orada tanıştığı Cem ile uzun süre flört etmiş, okulu bittiğinde de onunla evlenmişti. Cem de Aslı üzerinde etkili oluyor, "Hakkın olanı kuzenine mi vereceksin," diyerek onu kızdırıyordu. Aslı, bakımlı, gösteriş seven, lükse düşkün, eğlenmekten son derece keyif alan, pahalı mekânlarda boy gösteren, egosu yüksek biriydi. Aykut'la benzeşen yanları vardı.

Öğrenme ve gelişim lideri Tina Indalecio; *Aile Şirketlerine Yönelik Genel Tehditler* başlıklı makalesinde şu tehditlerden söz etmektedir:

Aile şirketleri, genellikle iş hayatı ile özel hayatı birbirinden ayırmakta yetersiz kalan bireylerce yönetilir. Bu nedenle iç çatışma ile karşı karşıyadır. Ego, kişisel rekabetler, farklı çıkarlar nedeniyle yaşanan iç çekişmeler iş ortamına yansır. Nedeni ne olursa olsun iç çatışmaların önlenememesi ortak hedeflere ulaşmayı imkânsız hâle getirir. Buna ek olarak kurumdaki aşırı çatışma, çalışan tarafına olumsuz yansır, ciro artışını olumsuz etkiler, düşmanca bir çalışma ortamı oluşmasına neden olur. Aile şirketini yönetmek hassas bir konudur. Çalışanları kurumdan uzaklaştıracak en hızlı yol, kayırmacılığa dayalı bir şirket kültürü oluşturmaktır. Herkes ailesinin ferdini korumak ister ancak yeteneği ve deneyimi işe uymadığı hâlde aileden birinde ısrar etmek yanlıştır.

Kurucudan ikinci nesle devir başlı başına zordur. Çünkü bu tip aile işletmeleri yeni bir liderin göreve başlaması için planlama deneyiminden yoksundur.¹⁰⁸

Orhan, her seferinde dedesinden miras kalan şapka ve örme giyim eşyaları satan şirketin iyi yönetilmesine şaşırıyordu. Üstelik orası da yönetim kurulunda annesinin ve dayılarının bulunduğu bir aile şirketi idi. Bu konuyu annesiyle konuşmaya karar verdi. Dedesinin bunu nasıl başardığını sordu. Annesinden dedesinin kabiliyet ve tecrübeye sahip kişiler ile temasa geçtiğini, aile bireylerinde ısrar etmediğini, pozisyonun gerektirdiği vasıflara uygun kişilere gereken yetkileri verdiğini öğrendi. Yönetimde başka birilerinin olması kendisine bile iyi gelmemişken bunu kurucu kuşağa, kardeşine ve kuzenlerine nasıl anlatacaktı? Ailenin, şirket içinde bir pozisyonun gerektirdiği vasıfları karşılayamayan herhangi bir ferдинin şirkette görev alamaması ancak hissedarlık haklarından yararlanması söz konusu olacaksa başta Aykut ve Aslı'yla yollar ayrılmalıydı. Çünkü, ikisinin de işle ilgisi yoktu. Kimse Aykut'a ve Aslı'ya yönetemediği işler için hesap soramıyordu. Eren'in durumu ise gözden geçirilmeliydi.

Şirketler belli bir büyüklüğe erişmişti, yurtdışında

¹⁰⁸Rıdvan Günel, Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, s:45 Erişim:20.09.2018 <http://library.cu.edu.tr/tezler/5656.pdf>

mağazalaşma gündemdeydi ve artık kesinlikle profesyonel yönetim ihtiyacı vardı. Bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine, icra kuruluna aile dışından bireyler seçilmeliydi. Orhan, profesyonellerle görüşmeler yapmaya, her birinden yeni şeyler öğrenmeye başladı. Öğrendikçe bu işin içinden tek başına çıkamayacağını anladı. Babasına ve amcasına danışman desteği almaktan ya da işin başına aileden olmayan birini getirmekten söz etti. Ne var ki esnaf kültürünü sürdüren kurucu kuşak dizginleri elinden bırakmak istemiyordu. Kendilerini koltuğu devredecek yaşta görmüyorlardı. Kurucu kuşaktan, “Sağlığımız yerinde ve işimize verecek enerjimiz var,” sözlerini duyuyor, kendilerini emekliye ayrılacak yaşta hissetmediklerini görüyordu. İkinci kuşağa karşı güven sorunu yaşıyordu. Kurucu kuşağın haleflik planları yapmaya niyetleri yoktu. Oysa *aile şirketlerinde yönetim* konusunda kendini dünyada kanıtlamış isimlerden olan Harvard Business School’den Prof. Dr. John Davis, 65 yaşın üstündeki liderlerin, işi, bir sonraki kuşağa bırakmakta çok daha fazla zorlandıklarını söylüyor.

Bir gün Aykut’la Aslı, Orhan’ın odasına geldiler. Aykut, “Sen her şeyi kafana göre yapıyorsun, bize de sorman gerekiyor,” diye bir çıkış yaptı; Aslı da, “Orhan, farkında mısın şirketlerin tek sahibi senmişsin gibi davranıyorsun, biri sana fazladan yetki verdi de biz mi kaçırdık,” diye bu çıkışı destekledi. Aslı, kardeşi Eren’i de etkilemeye başladı. “Orhan tek olmaya çalışıyor. Amacı şirkete yabancıları alıp bizi kapı dışarı etmek,” dedi. Duygular devreye girmişti. Güç ve otoritenin paylaşımında sorunlar çıkacağı kesinleşmişti.

Orhan, aileyi ikna etmek, bağımsız yönetim kuruluna geçmek, azınlıkta kalsalar da başka insanların şirkete dahil olmasını artık zaruri bir devrim olarak görüyordu. İnsanların geçici, sistemlerin kalıcı olduğunu kimse anlamak istemiyordu. Annesiyle konuşmaya karar verdi. İçinde bulunduğu durumdan çıkması için çözüm önerisini sordu. Annesi, babasının adından sıkça bahsettiği Tuncay Bey’i önerdi. “Onunla yüz yüze görüş, sana yol gösterici olacaktır hatta kendisine birlikte çalışmayı teklif edebilirsin,” dedi.

Tuncay, bir yıldız çalışandı. Orhan, Tuncay'la ofis dışında birkaç kez görüştü. Kahvaltılı buluşmalar yaptı. Önce niyetini belli etmedi, birkaç buluşmanın ardından şirketler hakkındaki detayları aktardı ve kendisini genel müdür yapması hâlinde nasıl bir yol haritası izleyeceğini çalışmasını istedi. İkna olduğu plan üzerinden de kendisine iş teklif etti.

Tuncay, çocuk yaşta ticarete atılan, mahalle mahalle, sokak sokak tabla dolaştırıp seyyar satıcılık yaparak para kazanmanın zorluğunu gören, Ahmet gibi iş hayatındaki başarı basamaklarını yavaş yavaş çıkan biriydi. ODTÜ Makine Mühendisliği bölümünü bitirmişti. Orhan'ın dedesi Haluk ile babası sayesinde tanışmıştı. Haluk'un babası yüksek tansiyona bağlı felç geçirince Tuncay'ın babası, şapka ve örme giyim eşyaları satan küçük dükkânda çalışmaya başlamıştı. Tuncay, Haluk ile babası arasındaki mesafeli ancak samimi ilişkiyi, konu ticaret olduğunda iş ve dostluğun birbirine karışmadığını gözlemler, takdir ederdi. Saygı ve güvene dayalı iş birliği içindelerdi. Babası, Tuncay'ın da erken yaşta ticareti, insan ilişkilerini çözmesi için çalışmasını istedi. Seyyar satıcılık yaptırmayı da boş zamanlarını yanında iş öğrenerek geçirmesini istemesi de imkânsızlıktan değil, iş başarma güveni kazanmasını sağlamak içindi. Bu nedenle Tuncay, babasının işine hiç yabancı değildi.

Haluk, şapka ile başlayan ticareti şal, eşarp, fular, papyon, kravat gibi aksesuarlar ile genişletti. İlk mağazanın açılmasıyla atölyeler yetersiz gelmeye başladı. Tuncay'ın babası da bu gelişim döneminde farklı görevlerde bulundu. Haluk üç ayrı ilçedeki atölyenin tek merkezde toplanmasını kararlaştırarak fabrikalaşmanın yolunu açtığı anda kendisiyle beraber yürüyenlere sahip çıktı ve yönetici olmalarını sağladı. Orhan'ın annesi Suna da fabrikada üretimi denetler, çıkan tasarımları ve işleri kontrol ederdi. Modaya olan tutkusu nedeniyle işini severek yapar, yönetim toplantılarına katılırdı.

Haluk, Tuncay'ı zeki, çalışkan ve güvenilir bulurdu; mühendisliği bitirdiğinde, "Başka yerde iş arama, gel bizde başla," dedi. Haluk akıllı bir adamdı. Öngörülü, rasyonel düşünebilen biriydi. Tuncay'ı çeşitli uzmanlık dallarında yetiştirmeyi hedeflemişti.

Tuncay, babasının da ısrarlarına karşı çıkmayarak işe başladı. Fabrikada farklı kademelerde görev aldığı için departmanlar arası koordinasyonu çözdü. Eksikleri kaynağında gördü. Şirketin her bir departmanı zincirin halkaları gibi birbirine bağlı çalışıyordu. Bir departman olmadan diğeri eksik kalıyor, parçalar birleştğinde bütün oluşuyordu. Birinde yaşanan bir aksama ya da hata tüm departmanları olumsuz etkiliyordu. Fabrika nerede para kaybediyor, en çok nerede fırsatları kaçırıyor biliyordu. Diğer halkalar ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar fabrikanın başarısını sınırlayanın, en zayıf halka olduğunu fark ediyor, zayıf halkayı saptamanın önemini anlıyordu. Bu zayıf halka kimi zaman bir departman, kimi zaman da bir yönetici olabiliyordu. Herkes, birlikte bir şeyleri üretebilmenin hazzını yaşadığında ise mükemmel sonuçlar ortaya çıkıyordu.

Tuncay, fabrikada uzmanlıktan başlayıp bir profesyonelin ulaşabileceği en yüksek seviye olan genel müdürlüğe kadar terfi etti. Kalite problemleri yaşayan bir kurumu, kalitenin merkezi hâline getiren dönüşüme tanıklık etti. Başarısının sırrı işin mutfağında yetişmesi oldu. Sağlıklı bir alt yapı kurarak işi Haluk'un oğullarına devretti. En büyük şansı, elinden tutan, performansını takip eden patronu ile işini daha iyi yapmak için birbiriyle yarışan kişilerle bir arada olmasıydı. Aidiyet duygusu yüksek çalışanların fabrikaya gönülden bağlılığı ve ortak hedefe doğru ahenk içinde koşması, onun başarısının da sırrıydı.

Suna'nın, Orhan'a Tuncay'ı bu denli güvenle tavsiye etmesinin nedeni, fabrikadaki performansını bilmesi, vizyonerliğine, güvenilirliğine tanıklık etmiş olması ve ailesini tanımasıydı. Orhan, annesinden görüş alarak aile şirketlerinde annenin kilit bir rol üstlendiğini gösterdi. Dedesinin fabrikasının iyi yönetilmesi, aile ve iş rollerinin birbirine karışmamasından kaynaklanıyordu. Aile üyeleri arasındaki roller belirlenmeden ne marka stratejisinin oluşturulması, ne insan kaynakları politikası, ne satış ve büyüme stratejisi, ne de risk yönetimi gibi çalışmaların sonuç vereceğini anlatmıştı annesi. Şirkete sahip olmak başka, yönetmek başkaydı elbette. Tuncay, teklife evet demeden önce farklı bir kültürün içinde

olacağını, zorlanacağını öngörüyordu ancak Suna'nın ve Ahmet'in çalışkanlık ve dürüstlüğü verdiği değeri biliyordu. Tuncay, temel değerlerine sıkı sıkıya bağlıydı ve bu değerleri yaşatacağı bir kurumda çalışma hayatına devam etmek istiyordu. Daha büyük işler başarmak için büyük düşünmeyi ve büyük hedefler seçmeyi önemsiyordu. Kendisini bu hedefe yaklaştıracığına inandığı için Orhan'ın teklifini kabul etti. Tuncay, zorlu bir yola çıkıyordu ancak hayatı için bu zorluğu anlamlı buluyordu.

Orhan'ın Tuncay'dan istediği plan, şirketlerin geçireceği dönüşümü içeriyordu. Planda kapatılacak işletmeler, çalışan sayısının azaltılması, yönetimin bağımsız hâle getirilmesi, yönetim ve icra kurullarının oluşturulması, verimliliğin artırılması, şirketlerin kurumsallaşması, finansal analizin yapılması ve doğru büyümeye ilişkin bilgiler yer alıyordu. Tuncay iş teklifini kabul etti ancak başarılı olması için kurucu kuşağın, Orhan'ın ve tüm ailenin desteğine ihtiyacı vardı. Bu zorlu bir yolculuktu. Kurucu kuşak, en başta Tuncay'ın varlığına temkinli yaklaştı; Aykut ve kuzenler cephesinin ise iyice keyfi kaçtı. Tuncay'ı kabullenmediler ve aile içi çatışmalara çözüm getirmesine izin vermediler. Tuncay bir süre sonra aile çatışmalarının içinde kaldı. Oysa Tuncay'ın hedefi aile dinamiklerine girmek değildi.

Tuncay, aile üyelerinden Orhan'ı kendine daha yakın gördü. Ahmet, işi kendi çocuklarına bile bırakmakta zorluk çekerken Tuncay'ın çok ön plana geçmesini onaylamakta zorlandı.

Tuncay, hiçbir aile üyesi ile özel ilişki kurmamasına, kimsenin tarafı olmamasına karşın Aykut bir gün mesai saati içinde odasında içti ve Tuncay'la çalıştıkları sırada Orhan'ın odasını bastı. Hızını alamayıp Orhan'ın üzerine yürüdü. Tuncay'la Orhan'ı iş birliği yapmakla, kendisini şirketten kovma planına çalışmakla suçladı. "Senin niyetin belli. Tek adam olmak istiyorsun, her şeye sahip olmak istiyorsun." O zamana kadar babalık sorumluluklarını yerine getirmediği çocuğunu dahi hatırlayarak; "Sadece senin çocuklarının geleceği mi önemli, benim de kızım var," diye bağırdı. Aykut'un bağırarak konuşması, abisine küfürler savurması patron

katındaki herkes tarafından duyuldu. Baba Ahmet, Aykut'u o hâlde görünce, "Eşyalarını topla ve bir daha sakın bu kapıdan içeri girme," diyerek, bu tatsız durumu herkesin ortasında bir karara bağlamaktan çekinmedi ve onu şirketten kovdu. Ahmet, o gün Orhan'ın ve Tuncay'ın ne kadar zor bir işe kalkıştığını daha iyi anladı. Orhan'a destek olmazsa bugün Aykut'un yaptığını yarın da kuzenleri yapacak, diye düşündü. En çok da oğlu Orhan'ı kaybetmekten korktuğu için o günden sonra Orhan'ı da, Tuncay'ı da daha dikkatle dinledi. Yavaş yavaş süreçlerin içine girdi. Kendisine hata yapma fırsatı verdi ve açıktan da olsa, üstü kapalı da olsa tepki gösterecek, olası olumsuz sonuçlardan kendisini sorumlu tutacak başta kardeşi Selçuk ve Doğan olmak üzere herkese karşı "Risk çok ama deneyeceğim," dedi ve Orhan'ın safını seçti. Ne var ki ailenin içi kaynamaya başlamıştı. Gösteriş meraklısı gelinler, damatlar, kuzenler, eltiler herkes birbirine küsmüştü. Dedikodu yaygındı. Herkes, tüm şirketlerin ve ailenin çıkarlarını korumak yerine kendi çekirdek ailesinin çıkarını düşünüyordu. Aralarındaki rekabet kimin arabası daha lüks, kimin ofisi daha şık, kimin evi daha pahalı, kimin tatili daha sık, kimin dadısı daha kaliteli şeklindeydi.

Tuncay, aile içi çekişmelerden olumsuz etkilendi ancak bunları yaşayacağını tahmin ediyordu. Fikirlerini söyleyebildiği ancak son sözün patronda olduğu bir ortamda gelişemeyeceğini ve katma değer sağlayamayacağını biliyordu. İkinci kuşağın engeller karşısında manevra kabiliyetinin zayıf olduğunu da. İşleri her kuşağa zamanında ve başarıyla aktaracağına inancı tamdı. Uzlaşmacı olmalıydı.

Tuncay, Ahmet ve Orhan'dan aldığı destekle dönüşümü gerçekleştirmeye başladı. Transformasyonla iyileşen tarafları gören Ahmet'in, Tuncay'a olan desteği daha da arttı. Transformasyonun başarılı olmasında yönetimin rolünün büyük olduğu, onun yardımcı rol üstlendiği bir kere daha ortadaydı. Bu durum Tuncay'ı cesaretlendirdi. Tuncay, dönüşüm sırasında çok sayıda hata da yaptı. Aileden kaynaklanan hatalar da vardı. Ancak zamanında ve isabetle tespit ettiği bu hataları bir daha tekrarlamadı.

Aile içindeki *ben yöneteceğim, sen yöneteceksin* tartışmasından uzaklaşıldı, Tuncay'ın tüm şirketlerin başına getirildiği herkese açıkça tebliğ edildi. Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı, şirkete profesyonel yönetici atamak olduğunu sananların tersine kendisine tam yetki verildi. Nesiller arası geçiş, kalabalıklaşan aile ile yetki ve görev dağılımının yapılması öncelikli sorunlar arasındaydı. Aile içi anlaşmazlıkların aileye zararının yanında kurum faaliyetlerine de olumsuz etkisi ortadaydı. Karar alma süreçleri yavaşlamamalı, şirketin menfaatine olan doğru kararlar zamanında alınmalıydı. Birden çok aile üyesinin yönetimde yer alması, sorunların artmasının nedeniydi. Kurum faaliyetlerinin durma noktasına gelmesine izin verilmemeliydi. Bu nedenle yönetim devri gerek görüldü ve süreç Tuncay'a devredildi. Gerekli planlama hazırlandı. Aile bireylerinin ortak kararı ile aile anayasasının yapılması, bağımsız yönetim kurulu, kurumsallaşma süreci derken her şey aşama aşama hayata geçirildi. Çalışan profili değişmeye başladı. Belli standartlar getirildi. Pozisyonların gerektirdiği yetkinlikleri karşılamayanlar işe alınmadı. Dönüşüm süreci içinde konfor alanının dışına çıkmak istemeyen, eski alışkanlıklarını sürdürüp, yönetime tavır alanlarla yollar ayrıldı. Aykut, Aslı, Eren ve isteyen diğer kuzenlere hisse hakları verilip şirketten ayrılmalarının önü açıldı. Hatta şirkete gelmemeleri koşuluyla kendilerine düzenli olarak kâr payı ve maaş ödemesi yapılması da önerildi.

A

Önde gelen aile şirketi gazetecilerinden Alan Kohler; aile anayasası üzerine kaleme aldığı makalede; aile gelirlerinin mülkiyeti veya kontrolü birden fazla nesle yayıldığında ne olur, diye sorar; artan çeşitlilikle paylaşımın daha karmaşık hâle geldiğine ve çatışma riskinin daha yüksek olduğuna dikkat çeker. “Bu bağlamda aileler zenginliklerini nesiller boyunca devam ettirmek için *duygusal olarak bağlayıcı* (yasal olarak bağlayıcı olmaktan ziyade) rehberlik ilkelerini hazırlar. Bu ilkeler genellikle aile anayasası şeklini

alır. Aile anayasası, mevcut ve gelecek nesillerin yararına ailenin temel yasalarını ve rehberlik ilkelerini oluşturmak için hazırlanmış kapsamlı birer belgedir. Aile için yönetim çerçevesini belgeler, böylece nesiller arasında süreklilik oluşturur. Aile anayasasının avantajı, netlik ve şeffaflık sağlaması, aile üyeleri arasında anlaşmazlık ortaya çıktığında ne yapılacağını belirlemesidir,” der. Aile üyelerinin harcamaları, aile üyeleriyle profesyoneller arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, halef seçimi, aile meclisi, yönetim kurulu yapılarının oluşturulması ve birbirleriyle etkileşimine kadar tüm detaylar aile arasında görüşülmelidir. Aile anayasası hazırlanırken aile bireylerinin katılımcı olmalarına, tüm detaylar üzerinde çalışmaya dikkat edilmelidir. Gelinlerin, damatların, gençlerin de görüşlerini dile getirmesine olanak tanıyan çok sayıda aile şirketi bulunmaktadır. Çünkü, bütün aile üyelerinin üzerinde anlaştığı bir aile anayasasının uygulamaya geçirilmesi önemlidir. Bu anayasa ve barındırdığı ilkeler, şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası hâline getirilmelidir. İşlerin ve ailenin büyümesi, yeni kuşakların işlerin içine girmesi ile daha geniş bir anayasa ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Bu nedenle aile anayasasının içeriği esnek olmalı, işin ve ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere belli kurallar dahilinde düzenli olarak gözden geçirilmeli, geliştirilmelidir. Aile anayasasının hazırlanması aşamasında profesyonel destek alınmalıdır.

Tuncay, yetki devrini şirketi ileriye taşıyacak bir biçimde gerçekleştirdi, zamana yayarak bir haleflik planlaması yaptı. Dönüşüm sürecinde tüm aşamaları bir anda gerçekleştirmek yerine başarısı ölçülebilir ve kolay uygulanabilir proje aşamaları ile ilerledi. Proje adımlarını önceliklendirdi, profesyonel destek aldı, kimi projede danışmanlarla çalıştı. Tuncay, yeni gelişmelere ayak uydurup, modası geçmiş uygulamaları değiştirmek için kültürün budanmasını sağlamasaydı, diğer çalışanlarla birlikte kolektif bir çalışma yürütmeseydi tüm şirketler kötü yönetilen bir aile şirketi olmaktan öteye gidemeyecek, şirketlerin üçüncü nesle devri riske atılmış olacaktı.

Tuncay, sorumluluğunun sadece bugünü yönetmek değil, aynı

zamanda geleceği de planlamak olduğunu biliyordu. Asıl sorun en kırılgan ve tehlikeli nesil olan üçüncü kuşakta baş gösterebilirdi. İkinci kuşağın işi geliştirmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması üzerine bir yönetim stratejisi oluşturulmuştu ve bu yeni yapılanmayla ikinci kuşağın çalışıp başarılı olacağı görülüyordu. Üçüncü kuşağın kendilerine kadar gelen mirasın büyümesine kapılıp, kendini beğenmişliğe, pasifliğe ve vurdumduymazlığa kapılması riski vardı. Üçüncü kuşağın neredeyse tamamı iyi bir eğitimden geçmişti ancak iyi bir okuldan mezun olmaları hiçbirini iyi yönetici yapmazdı. Yönetimsel ve profesyonel sorumluluklar anlamında üçüncü kuşağa atlanabilecek miydi? Tuncay bunu da hesaba katmalıydı. Bu nedenle ailenin gençlerinin en az üç sene dışarıda çalışması zorunluluğunu getirdi. Velihaht CEO olarak düşünülen biri olacaksa ona kimin koçluk yapacağını belirlenmesini sağladı. Liderin yerine kimin, ne zaman geleceğini belirlemenin yanı sıra bu süreci iyi yönetmeliydi. Mevcut liderin, yönetim ekibinin, karar vericilerin ve çevrenin değişim sürecine hazırlanmasını sağlamalıydı. Torunlar, kuzenler dönemine kurumsallaşmamış bir şirket bırakırsa problemlerin büyüyeceğini biliyordu. Uzun dönem planlarını oluşturdu. Tuncay, izlediği strateji ile şirketlerin batmasına da, satılmasına da, ekonomi haberlerinde bir manşetle ailenin hikâyesinin son bulmasına da engel oldu. Bunda tek patron ve tek otorite olmak için dayatmayan Ahmet'in etkisi fazlaydı. Geçmişteki kârlılığa bakarak o dönemin koşullarıyla bugün de aynı sonuca ulaşmayı beklemenin yanlış olduğunu görmüştü. Hızlı büyüme, kârlılığı yüksek mali tablolar ve sektörde lider olmak başarı için yeterli değildi. Başarılı olmak aynı zamanda kalıcı olmaktı.

Profesyonellerin aile işlerine katılmasının en yaygın nedenlerinden biri güç koltuğuna yakın olmak olsa da Tuncay, bu düşüncede değildi. İtibarını çok önemserdi. Çarkı döndürmeyi değil, katma değer üretmeyi tatmin edici bulurdu. Çalıştığı aileyle değerlerinin örtüşmesini önemserdi. Kendisiyle çelişen değerlere sahip bir aileyle çalışması mümkün değildi. Tuncay, her zaman

kendi gibi davrandı; emrinde çalıştığı aileye sadık kaldı. Her şeyi ben bilirim demedi. Aile bireylerinin kendisini aptal gibi hissetmesine yol açmadı. Onlara her zaman rehberlik etti ve saygı gösterdi. Evine davet edildiği aile bireylerinin samimi yaklaşımından yüz bulmadı. Aile ne kadar cana yakın davransa da aileden olmadığı gerçeğini, bu ailenin işi için çalıştığını hiç unutmadı. Saygılı olmayı ve mesafeli kalmayı bildi. En önemlisi de ailenin hiçbir bireyini bir diğerinin yanında çekiştirmede. Bir aile üyesi başka biri hakkında konuştuğunda, konuşanı dinledi ama durum ya da kişiler hakkında yorum yapmadı. Taraf tutmadı ama sır tuttu. Objektif olmanın, tarafsız karar almanın önemini bilincinde oldu. Kuruculara yüksek nezaket gösterdi. Empati, anlayış ve sabır göstermeyi kendisine motto olarak seçti. Kendine yatırım yaptı, kişiliğini de profesyonel bilgi ve tecrübesini de daima geliştirdi. Tuncay, şirket için maliyeti yüksek bir çalışandı ancak aileyle geliştirdiği güven ilişkisinden dolayı maliyetini kimse gündeme getirmedi. Şirketin ve ailenin prestijinin kendi prestiji olduğunu unutmadı. Bir aile şirketinde yıldız bir çalışan olarak tatmin edici bir kariyeri bu şekilde sağladı.

ALTINCI BÖLÜM

Çatışma Yönetimi

YAŞAMIN DOĞAL BİR gerçeği de insanların birbirleriyle uyumsuzlukları sonucunda yaşadıkları çatışmalardır. Çatışma, aile içinde ve ikili ilişkilerde olduğu gibi şirketlerde de farklı düşünce ve yaklaşımlardan dolayı görülmektedir. Genellikle yönetici-yönetici, yönetici-iş gören veya iş gören-iş gören şeklinde ortaya çıkan çatışmalar, fikirlerin farklı olmasına, kişisel çatışmalara, gruplaşmalara, çalışanlar arasındaki soğukluklara, çıkarların uyuşmamasına neden olmaktadır.

Çatışma hâlindeki kişilerin bir arada çalışması doğru yönetilemediği takdirde kurumsal bir felakete dönüşmektedir. İşyerinde yaşanan çözümsüz çatışmalar verimlilik ve üretkenliği azalmakta, kurumun işleyişini olumsuz etkilemektedir. Ekibe fayda sağlamak yerine ortak enerjinin sürekli boşa harcanmasına neden olmaktadır.



Kurumlarda çatışma, farklı düzey ve türlerde ortaya çıkabil-

mektedir. Bu konuda yapılan farklı sınıflamalardan biri; organizasyonlarda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bu açıdan bir organizasyonda beş tür çatışma olabilir.¹⁰⁹

Bu çatışma türü, beş grupta incelenebilir:

1. Kişilerin kendi içlerindeki çatışma
2. Kişiler arası çatışma
3. Kişiler ve gruplar arası çatışmalar
4. Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar
5. Organizasyonlar arası çatışmalar¹¹⁰

Bu bölümde ele alınacak olan kişilerarası çatışmadır. İşletmelerde bireyler birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düştüklerinde bu tarz çatışmalar ortaya çıkar. En çok rastlanan bireyler arası çatışmalar ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan kaynaklanır. Bunlara ilave olarak, aynı örgütsel düzeyde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdür, şef, memur arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir. Kişilerarası ilişkilerde çatışma, anlaşmazlıkların dışı vurumu olarak ifade edilir ve günlük hayatın bir parçasıdır.¹¹¹

A

Önder, ODTÜ Uluslararası İlişkiler bölümünü bitirdikten sonra, İngiltere’de University of Leicester’ta iş idaresi ve London School of Economics’te finans alanında yüksek lisans eğitimlerini tamamladı. Çalışma hayatı ihracat üzerine yoğunlaştı. En son tekstil hammaddeleri sektöründe, ulusal bir markada ihracat müdürü olarak

¹⁰⁹Fatih Karcıoğlu, Zişan Duygu Alioğulları, Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:26, Sayı:3-4, 2012, s:217. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/30271>

¹¹⁰a.g.e. s:217

¹¹¹a.g.e. s:217

görev yapmış, ardından hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe kariyerine devam ederek uluslararası düzeyde itibarlı bir kurumda ihracat müdürlüğüne atanmış ve on yıldır da bu görevi sürdürmekteydi.

Önder, minyon yapılı, kısa boylu, saçlarını arkaya doğru tayan, pek de karizmatik sayılmayan, bakımlı biriydi. Sakin mizaçlıydı. Lider ruhlu değildi ancak işini ve ekibini iyi takip ederdi. İş geliştirme ve ihracat yönetimi ile uluslararası pazarda özellikle Avrupa bölgesinde satış tecrübesi vardı. Toplantılarda düşüncelerini dile getirmez, kapalı kapılar ardında konuşmayı tercih ederdi. Kişilerle yaşadığı diyalogları yönetime aktarırken farklılaştırır, kimi zaman abartır, yönetimin kararları üzerinde etkili olmaya çalışırdı. Olayları değerlendirirken taraflı davranırdı. Yönetimle başkaları hakkında konuşmaktan, dedikodu yapmaktan hoşlanırdı.

Önder, diğer departmanlarla iş birliğini tercih etmez, kendisi de departmanını, ayrıcalıklı bir departman olarak konumlandıırırdı. Ekibi de Önder'den aldığı cesaretle diğer departmanların çalışanlarına üstten bakan bir tavırla davranırdı. Önder, yüksek egosuyla her zaman ön planda olmak isterdi. Herkesin ama özellikle de yurtiçi satış biriminin iş yapış şeklini, yönetim anlayışını eleştirirdi ancak konu kendisine geldi mi eleştirilmeye tahammül edemezdi. Üretime müdahale eder, yurtiçi satıştan ziyade kendi siparişlerine öncelik verilmesini sağlardı. Eğitim düzeyi yüksek, aralarında yıldız çalışanlar olan on beş kişilik ekibine karşı motive edici takdir duyguları gelişmemişti. Onun için, ekibinin söyleneni yapması yeterliydi. Ekibindekilere rahatlıkla, "Burada işler böyle yürüyor, beğenmezsen gidersin," derdi.

Önder'in kurum içinde en sık çatışma yaşadığı kişi kendisiyle aynı kademede sayılacak olan yurtiçi satış müdürü Emre'ydi. Emre, Trakya Üniversitesi işletme bölümünden mezundu. Genç yaşına ve tecrübesine bakılmaksızın yurtiçi satışın başına getirilmişti çünkü üst yönetimden aileye yakın bir isimdi. Uzun yıllardır şirketteydi, başka bir yere gidecek gibi de değildi. Uzun boylu, zayıf, saçına-sakalına aklar karışmış, Önder'e kıyasla daha esnaf gibi

davranan, kurumsallaşma anlayışından uzak, ekiple iletişim kurmakta zorlanan, gerçek yüzünü saklayan, az konuşan, işten çok dedikodu yapmaktan hoşlanan, sinsi biriydi. Ne ekibi peşinden sürükleyecek liderlik özelliğine ne de kendini geliştirmek isteyecek bir çabaya sahipti.

Emre, ekibinden kendine yakın isimlerle pahalı mekânlarda yemeğe gider, içtikçe rahatlar, rahatladıkça dili çözülürdü. Modayı, trendleri yakından takip eder, gezmeyi severdi. Gittiği her pahalı mekânı, ödediği hesapları hava olsun diye anlatırdı. Konu iş olduğunda başını bilgisayardan kaldırıp karşısındakinin yüzüne bakmaz, odasına girene *ne söyleyeceksen kısa yoldan söyle ve çık* mesajı yollardı. Emre, konu gezme, yeme içme olduğunda bilgisayara bakmaz, hevesle sohbet ederdi. Emre, Önder'e kıyasla daha düşük zekâlı ama şark kurnazıydı. İşleri kolaylaştıracak yaratıcı fikirlerle ilgilenmezdi. Emre'nin kadrosu da kendisine benzerdi.

Emre ve Önder'in ortak özellikleri vardı: İkisi de işlerine geliyorsa çalışanlarını sevgiyle kucaklardı. Ekip çalışanları, onların aslında nasıl insanlar olduklarını bilir, "normalde suratlarına bakılmaz, bunlara ancak tahammül edilir" derlerdi. Çekilmez oldukları herkesçe bilinirdi. Akıllıca davranıp kendileriyle iyi geçinmeyenlerin iş hayatını cehenneme çevirir, ayağını kaydırırlardı. Ofis içindeki adamlarını sağ kolu gibi kullanır, onlara casusluk yaptırırlardı. İkisi de kurumdaki yerlerini sağlamlaştırmış, paraya para demeyen, tam da toplumun kanıksadığı yönetici profilindendi. Kendilerini kurum için vazgeçilmez olarak görür, kurumun her durumda kendilerine muhtaç olduğunu düşünürlerdi. Onlar olmadığında işlerin aksayacağına inanırlardı. Güvenli, rahat çalışma ortamı içinde maaş ve unvan olarak tatmin edici bir noktadaydılar. Uzun yıllar bu kurumda çalışıp emekli olacak durumdaydılar.

Onca ortak yanlarına rağmen satış hedefinin yakalanması, önce kendi satışını yaptıkları ürünlerin teslim edilmesi konusunda çatışma yaşarlardı. Önder ve Emre, yaşadıkları bu çatışmaya çeşitli tepkiler gösterirlerdi. Bu tepkilerde kimi zaman Emre, Önder'e istediğini kabul ettirir, kimi zaman Önder, Emre'nin alttan alması

için uğraşırdı. Kimi zaman ise her iki taraf için olumsuz olarak nitelendirilebilecek tepkiler ortaya çıkardı. Aralarında adeta güç savaşı, bir tür gövde gösterisi vardı. Sürekli olarak birbirlerinin açığını kollar, üst yönetime elde ettikleri her tür bilgiyi ve hatta dedikoduyu, bire bin katıp aktarırlardı. Önder, Emre'yi alt kültür bulur, iş yapış şeklini ve ekibini sürekli eleştirirdi. Yurtiçi satışın, kapasitesinin altında çalıştığını söylerdi. Önder, savaşmayı tercih eden biriymiş, Emre kaçmayı tercih eden, sinsi planlarla ilerleyen taraftı. Önder istediği yapılmadığında karşı tarafa cephe alır, o kişiyle ilgili elindeki tüm kozları kullanırdı. Aralarındaki çatışma birden ortaya çıkmamıştı. Gerekli koşullar yıllar içinde oluşmuştu. Bu durumdan üst yönetim de etkilenir, iki yönetici arasında zaman zaman taraf olmak durumunda kalırlardı. Uzlaş platformu sağlanamazdı.

Çatışma, örgütlerde iyi yönetilemediği takdirde taraflar arasında düşmanlıklara, kaosa, kavgaya, başarının engellenmesine, kuşku ve güvensizliğe, çıkarların keskinleşmesine ve strese neden olabilecektir.¹¹² Kişiler kendi amaçlarını kurumun genel amaçlarından önce görmeye başlayacaktır. Motivasyon düşecek, performans azalacaktır. Emek, para ve zaman kaybı yaşanacaktır.

Üst yönetime göre çalışanların, işyerinin düzen ve kurallarına uygun olarak ve işyeri barışını sağlayacak şekilde davranmaları son derece önemlidir ancak Önder ve Emre arasında yaşanan uyuşmazlık ve anlaşamama hâli birinden yana tavır alabilecekleri boyutta değildi. Söz konusu yaşanan olumsuzluk işyerinde çalışan tüm personeli etkileyerek işyerindeki verimin düşmesine neden olabilecek türdendi.

Önder, Emre'ye atıfta bulunarak “Biz ihracat ekibi olarak kendi bölgelerimiz için en iyisini yapıyoruz. Yurtiçi satışın başında başkası olsa bu şirketi uçururdu. Üst yönetim Emre'ye kol kanat germeseydi, çoktan kapının önüne konmuştu. Ne ekibi yönetecek vizyonu ne de sahaya inme isteği var,” demekteydi. Emre, şirketteki

¹¹² Hayri Koç vd., Kişilerarası İlişkilerde Çatışma Çözme, Eğitim Araştırmaları, 2017, s13, Erişim:20.09.2018 https://www.researchgate.net/publication/322301724_KISILERARASI_ILISKILERDE_CATISMA_COZME

herkeste kendisine yönelik bu algının oluşturulmasından oldukça rahatsızdı. Önder ile konuşmaya karar verdi ve onun odasına gitti; “Sürekli olarak ben ve ekibim hakkında konuşuyorsun. İhracattan yüksek olan cirolarımızı küçümsüyorsun. Neden sürekli başta beni kötülüyor, yaptığımız işe laf ediyorsun? Kendini çok başarılı buluyor da ihracattan sonra yurtiçi satışa da müdürlük hayali mi kuruyorsun,” diye sordu.

Önder “Ne dediğini anlamıyorum, neden bahsediyorsun?” diye yanıtladı onun bu ithamlarını.

Emre, “Son aylarda hakkımda itibarsızlaştırma yapıyorsun. Şimdi de yaptığın şeyi inkâr mı ediyorsun!” diyerek serzenişinde ısrar etti.

Önder, “Bir dakika dur şimdi, şirkette kimseye hakkında kötü bir şey söylemiyorum, bana böyle bir suçlamada bulunmanı da anlamsız buluyorum,” diyerek Emre’nin iddialarını yine reddetmeyi seçti.

Emre, “Hakkımda konuşmaktan rahatsız oluyorum. Kendimi kötü hissedeceğimi sanıyorsan yanılıyorsun. Daha da güçlenerek yoluma devam etmemi sağlıyorsun. Nerede çıkarına dokunuyorum, merak ediyorum. Ne yenilgiyi ne de bana ve ekibime yakıştırdığın başarısızlığı kabul ediyorum,” dedi ve odasından çıktı.

Biri yurtiçi satış diğeri ihracattan sorumlu iki yönetici arasında yaşanan bu çatışma, satış rakamları ve üretim planlamaya yapılan müdahaleden de kaynaklanırdı. Çünkü Önder, ihracat satışını öne çıkarmak için üretime müdahale eder, fabrikanın üretim planını değiştirir, yurtiçi satış siparişlerinin daha geç teslim edilmesine neden olurdu. Önder, Emre’ye göre üretim üzerinde daha etkiliydi. Önder kendi sattığı ürünler daha kısa sürede üretilsin diye fabrikaya gider, üretim planlamanın işine karışır ancak stok-üretim dengesini pek tutturamazdı. İhracat tarafından yaptırılan ancak stok sahasında bekletilen yığınla ürün vardı. Üretim planlama, kurumda satış departmanlarıyla sıkça sorun yaşayan bölümlerden biriydi. Gerek yurtiçi satış gerek ihracat önce kendi ürününün üretilmesini ve sevk edilmesini hedeflerdi. Üretim planlama ise her

ikisini gözeterek en verimli şekilde üretim hatlarını kullanmaya çalışırdı. Üretim planlamanın amacı, zamanında üretim yaparak müşteri taleplerini karşılamaktı. Planlamadaki her yanlışlık satış, pazarlama ve finans bölümlerini de etkilediğinden bölümler arasında birlik sağlanmalıydı. Oysa üretim planlama ile satış arasında her zaman sorunlar yaşanırdı. Planlamanın kazananı ise genelde Önder olurdu.

A

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler arasındaki bu yönetim tarzı farklılıkları, planlama, organize etme, koordine etme, yönlendirme ve yürütme gibi konularda kendini gösterir. Yöneticinin bu yönetim tarzını benimsemeyen çalışanlar arasında ise çatışma doğar.

İki yönetici arasındaki yönetim ve iş süreçleri ile ilgili konularda var olan görüş ayrılıklarından kaynaklanan bu çatışmada bir yöneticinin, bazı yetkileri diğer yöneticiyi olumsuz etkileyecek şekilde fazladan kullandığı ama yapılanların üst yönetim tarafından önemsenmediği bir durum söz konusuydu. Böyle bir çatışma türünün çözülebilmesi için Önder ve Emre'nin birbirlerine isteklerini belirtip ortak bir şekilde hareket etmeleri gerekirdi ama bu mümkün değildi. Aksine birbirlerine daha çok bilenir hâle gelmişlerdi. Üst yönetim de birden ortaya çıkmayan, gerekli koşulların önceden olduğu çatışmanın çözümsüzlüğünde sorumluk taşımaktaydı. Çatışmayı iyi yönetmedikleri gibi bu çatışmanın olumsuz sonuçları olacağını hesaba bile katmamışlardı. Herkesin izler hâle geldiği sonuç ortadaydı. Çatışma, tüm kurumu ama özellikle de iki departmanın çalışanlarını etkiler hâle gelmişti.

Kurumlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Çatışmanın doğru olarak tanımlanması ile yıkıcı etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi ve çatışma konusunda çözüm stratejilerinin uygulanabilmesinin ilk basamağını öncelikle

çatışmaya neden olan unsurların bilinmesi oluşturmaktadır.¹¹³ Durumun tarafsız bir biçimde anlaşılması gerekmektedir. Çatışmanın nasıl ve ne zaman başladığı, çatışmaya kimlerin müdahil olduğu üzerinde durulmalı, gerçekte neler olduğunun anlaşılmasına engel olmamak için varsayımında bulunmaktan, tahmin yürütmekten kaçınılmalıdır.

Önder ve Emre sonuçtan çok ayrıntılarla ilgilenmekteydiler. Bu iki yönetici, sorunları farklı algılar, farklı çözüm önerileri getirirlerdi. Aslında satış yöneticisi olarak üst yönetimin kendilerinden beklentisi; satış teorisine hâkim olmaları, ekiplerine liderlik edebilmeleri ve problemlerini çözebilmeleri, satış yönetimi tekniklerini bilmeleri, sözleşme ve protokol hazırlama teknikleri hakkında bilgi sahibi olmalarıydı. Koordineli çalışıp üretimden daha verimli yararlanabilecekken yaşadıkları kişisel çatışma ile hem kendileri stres yaşamakta, davranış bozuklukları göstermekte hem de kurumun verimliliği zarar görmekteydi.

Bir örgütte çatışmanın miktarı arttığı zaman çatışan taraflar ya da kişiler arasında iş birliği azalabilir, haberleşme bozulabilir. Kararlar gecikir ya da verilmeyebilir. Çalışanlar arasında güven, saygı ve dostça ilişkiler azalarak düşmanlık artabilir. İşe gelmeme, geç gelme, işi yavaşlatma ve işi terk etme olaylarında artış görülebilir. Ayrıca çatışmanın kişiler üzerinde yarattığı stres, davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde kalp hastalıkları gibi ciddi sağlık sorunlarından dalgınlık, karar vermede bozulmaya kadar değişen sorunlara neden olabilir.¹¹⁴

Kurumda yaşanan bu çatışmayı uzun süre çözümsüz bırakmak mümkün değildi. Çatışmanın çözülmesinde üst yönetim tarafından izlenecek yol ve yöntemlerin tarafları ne ölçüde tatmin edeceği önemliydi. Üst yönetim soruna yapıcı ve etkili bir çözüm

¹¹³Doç. Dr. Orhan Akova, Gönül Akın, Çatışma Yönetimi, s:525. Erişim: 20.09.2018 https://www.researchgate.net/publication/289345279_Catisma_Yonetimi

¹¹⁴Lütfullah Sadi Toprak vd, Yöneticilerin Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 2017; Cilt:5, Sayı:2, s:111. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/338548>

getirebilecek miydi? Kalıcı çözümler bularak tarafların gelecekte de çatışma ihtimalini ortadan kaldıracak mıydı? Bu çatışmada üst yönetim tarafından çözüm için izlenen yol, aktif rol almaktan kaçınmak ve iki tarafı tatminsizlik içinde bırakmak olmuştu. Taraf tutmamak ve doğrudan çatışmaya müdahale etmemek tercih edilmişti. Bu nedenle çatışmanın çözümüyle ilgili kararlar gecikmiş, taraflar tatminsizlik içinde kalmıştı. Üst yönetimin, çatışmadan vazgeçmeleri için tarafları ikna etmeye, ortamı yumuşatmaya çalışması adımlarının boşa çıkmasının ardından bu noktaya gelinmişti. Geç atılan her adım, takım çalışmasına engel olmakta; birbirine karşı samimiyeti azalan çalışan sayısını arttırmakta, çalışanların birbirini düşman olarak görmesine yol açmakta, verimliliği ve motivasyonu düşürmekte, çalışanlarda strese, bıkkınlığa ve şikayetlerin artmasına neden olmakta, aidiyet duygusunu zayıflatmaktaydı. Departmanlar arası iletişim bozukluklarının yaşanmasına, güvensizlik ve şüpheliğin artmasına yol açmaktaydı. Hatta kendini kötü hissettiği gerekçesiyle izin kullananların sayısında artış gözlenmekteydi.

Üst yönetim, yaşanan olumsuzlukların artması üzerine çözmesi gereken en zor sorunla yüzleşmek zorundaydı. Ancak çatışma tarafsız, objektif değerlendirmelerle iyi bir şekilde analiz edilmeliydi. Söz konusu olan, yanlış tutumlarına rağmen işlerinde başarılı olan iki önemli yöneticiydi. Çatışma yönetimi yapılmalı, karar verilmeliydi. Kilit rol üst yönetimindi. Ortada ne kurumun yararına ne de gelişmesine katkı sağlayacak bir durum vardı. Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutum, üst yönetimin yaptığı hatalar, anlaşmazlığı büyüten durumlar, çatışmayı kökünden çözmeden uygulanabilecek geçici çözümler, kurumun çatışmayı tamamen ortadan kaldırması gibi bir çözümde nasıl etkileceği ve nasıl aksiyon alacağı etraflıca değerlendirilmeliydi.

Çatışmanın teşhisi, yapılacak müdahalenin başarılı olması için gerekli ve önemlidir. Çatışmalar açık bir şekilde ortaya çıkana kadar yönetimin genellikle duyarsız kaldığı durumlarda, bir kırılma noktasına gelinir ya da büyük bir kavga yaşanır, acil önemleri

sorunu doğru bile teşhis etmeden alan yönetimin bu gerginliği gidermede başarısız olmaktan başka şansı yoktur.¹¹⁵ Bu açıdan, çatışmaların doğru ve zamanında teşhisi önemlidir.

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönettirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır.¹¹⁶ Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir.¹¹⁷

Üst yönetim analiz çalışmasını kurumda güven duyduğu, objektif değerlendirmeler yapacağına inandığı üç kişiden ve kurum dışından iki danışmandan oluşan bağımsız bir ekibe yaptırdı. Bu ekip, gerçekte neler olduğuna yönelik çalışma başlattı. Kimlerin çatışmaya dahil olduğunu tespit etti. Tarafların çatışmayı çözebilecekleri ve birbirlerine olumlu bir şekilde yaklaşmalarını sağlayacak bir ortam oluşturularak söz hakkı verildi. Çatışmaya müdahil olan taraflar dinlendi. Tarafların ekipleriyle ve koordineli çalıştıkları birimlerdeki kişilerle görüşüldü. Kapsamlı bir analizin ardından yönetime bir rapor sunuldu. Raporda durum tespiti, çatışmanın hangi düzeyde olduğu ve çözüm önerileri yer aldı. Titizlikle hazırlanan bu çalışmanın “adil” olmasına büyük özen gösterildi. Her iki yöneticinin tutumlarının kuruma zarar verdiğinin, çatışmayı teşvik ettiğinin tespit edildiği, tarafların anlaşma niyeti taşımadığı, çatışmanın çözülemeyecek bir noktada olduğu belirtildi. Tarafların kendilerini bulunmaz, yeri doldurulamaz gördükleri, enerjilerini kendi yarattıkları sorunlara kaydırarak, rekabete ve işi geliştirmeye yönelik kullanmadıkları, her bölümün kendi içinde kapalı sistem mantığıyla çalıştığından, bütün içindeki yerlerini

¹¹⁵Richard Walton, John Dutton, The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, Administrative Science Quarterly, Volume 14, 1969, s. 81

¹¹⁶Ali Deniz Akkırman, Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi Cilt:13, Sayı:II, Yıl:1998, s:4 Erişim:20.09.2018 https://iibf-dergi.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayii/article/view/41/pdf_16

¹¹⁷a.g.e. s:3

fark edemediklerinden söz edildi. Bir bütün olan işletme amaçları gözden kaçırılmıştı. İhracat ve yurtiçi satışa yeniden çeki düzen verilmesi gerektiğine dikkat çekildi. İki yöneticiye ve ekiplerinde çatışmayı körükleyen kişilere atıfta bulunarak iş akdinin fesih edilebileceğine dair çözüm önerisi getirildi. İki yöneticinin yardımcılarının da işi bu iki yönetici olmadan yürütebilecekleri tespiti yapıldı. Kuruma dışarıdan taze kan niteliğinde yeni müdürler alınmasının uyum ve işe adaptasyon süreleriyle zaman kaybı oluşturacağı belirtildi.

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları bir ortak noktada buluşturamıyorsa, objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurularak aralarındaki çatışmaların çözülmesine ya da en azından aralarındaki çatışmaların hafifletilmesine yardımcı olacaktır.¹¹⁸ İletişimin bozuk olduğu, düşmanca tutumların olduğu ve farklılıkların abartıldığı bir ortamda çatışmayı arttıracak çarpık yargıların ve algılamaların oluşması kaçınılmazdır. Yanlış yargı ve algılar; varsayımlara, yargı ve algıların dayandığı kanıtlara açıklık kazandırılarak azaltılabilir. Bu, eğer problemin çözümü için yardımcı oluyorsa, yansız üçüncü bir bireyden tarafların birbirine karşı yargılarını ve algılarını değerlendirmesi istenebilir.¹¹⁹

A

Üst yönetim raporu değerlendirdi. Bu çatışmanın sonucunda kazanacak kimsenin olmadığı belliydi. Üst yönetimde yapılan oy-lama ile tarafların tüm hakları korunarak işten çıkarılmaları ortak bir karara bağlandı. Objektif bir çözüm üretilmiş, herkesçe kabul edilen bir karar çıkmıştı. Sırada iki yöneticinin ve ekibindeki bazı kişilerin işten çıkarılmasıyla sonraki sürecin nasıl yönetileceğine ilişkin çalışma vardı. Bu çalışma da insan kaynakları eliyle büyük bir gizlilik içinde yürütüldü. Uygulanacak çözümlerin işlerliği iz-

¹¹⁸Doç. Dr. Orhan Akova, Gönül Akın, Çatışma Yönetimi, s:526. Erişim: 20.09.2018
https://www.researchgate.net/publication/289345279_Catisma_Yonetimi

¹¹⁹a.g.e. s:526

lemeye alındı. Adil bir yönetim anlayışının varlığı çalışanlar tarafından hissettirildi. Kurum açısından doğru çatışma yönetimi stratejilerinin izlenebilmesi, çatışmanın kurum yararına kullanılabilmesi önemliydi. Çatışmanın kuruma çok fazla zarar vermeden sonuçlanabilmesi için olumlu ve olumsuz yönleri ele alındı, çatışma düzeyinin çok iyi belirlenmesi ve yönetilmesi sağlandı.

Kurumlar farklı kişilik, yetenek, bilgi ve karakter özelliklerine sahip çok sayıda çalışanı bünyelerinde çalıştırmalar. Bireyler arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılması mümkün olmadığından bu farklılıkların kurum içinde kaos oluşturmaları, çatışmaya dönüşmesi kaçınılmazdır. Kaos ortamlarında ortaya çıkan çatışmalar ise kurumların belirsizliklerle, zıtlıklarla mücadele etmesine neden olur. Çatışmalar, kurumlar için kaçınılmaz olsalar da bazen gelişim için de birer fırsattırlar. Yapı değişikliğini beraberlerinde getirir, kararların merkezileştirilmesini sağlar, gruplaşmanın önüne geçer, birimler arasındaki koordinasyonun artmasını sağlarlar. Statükoyu sarsarak, kurum içi dinamikleri tekrar işler hâle getirir. Kendini vazgeçilmez ve kurtarılmış bölge olarak gören; uzun zamandan beri beraber çalışan grupların dağıtılmasına yardımcı olur.

YEDİNCİ BÖLÜM

Beyaz Yaka Suçları

HEM DÜNYADA HEM de Türkiye’de, piyasayı manipüle etmek, yolsuzluk, belgede sahtecilik suçlamalarıyla görevden alınan, istifa etmek zorunda kalan hatta tutuklanan CEO’lar bulunmaktadır. CEO’ların bu kapsamlı operasyonları tek başlarına değil, çoğu zaman şirketin üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirdikleri ise adli soruşturmalar sırasında açığa çıkmakta ve bu durum, kurumsal itibarı tahrip etmektedir. Şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkeleri ile etik iş yapma kültürünü hâkim kılmayan şirketler, çoğu zaman çalışanın da bu şekilde davranmasını talep etmektedir. Talebi kabul etmeyen çalışan ise sistemin dışına itilmektedir.

Kurumlar faaliyetlerini etik değerleriyle uyumlu bir şekilde yürütmeyi ilke edinmeli; temel etik davranış kurallarını düzenleyerek, tüm çalışanların kurumsal kültürü yaşatmak, kurumun itibarını korumakla yükümlü olduklarını belirtmelidir. Varlıklarının, yatırımlarının, kaynaklarının özellikle en güvenilir kabul edilen çalışanlar tarafından kayıp, kaçak ve hilelerin tehdidi altında olmadığından emin olmalıdır. Kârını, verimliliğini ve şirket itibarını bir bütün olarak tehdit eden olaylara karşı tedbir almak, kurum-

ların bu alandaki öncü adımlarından olmalıdır. Bugün, çoğu kurumda uygulanan *İş Etiği ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetmeliği*, tedbir amacıyla ileri sürülen birtakım prensipler belirlemekte ve bu prensiplere kurumsal hiyerarşide pozisyonu ne olursa olsun tüm şirket çalışanlarının ve yöneticilerinin uyması beklenmektedir. Prensiplere aykırı hareket edenler, iş akdinin feshi dahil, aykırı davranışlarının türü ve ağırlığına uygun disiplin cezalarına tabi tutulmakta; suç çoğunlukla *beyaz yaka suçu* olarak adlandırılmaktadır.

Sutherland (1883–1950), mesleki suçların ortaya çıkması alanında önemli bir konuma sahip bilim adamlarından biridir. Daha sonra teoride ve uygulamada yerini alan *beyaz yaka suçları* kavramını 1939’da sunduğu bir tebliğde ortaya koymuştur. Beyaz yaka suçları, Sutherland tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: “Beyaz yaka suçları, mesleği süresince yüksek bir sosyal konuma sahip ve itibarlı bir durumda olan kişiler tarafından işlenen suçlardır.”

Beyaz yaka suçları, kriminoloji (suç bilimi) alanında karşımıza çok çıkmayan ve sıradan olmayan suçlar olarak dikkatimizi çekmektedir. Beyaz yaka suçlularını anlatmak için belirli bir saygınlık ve yüksek sosyal statüye sahip ve suçu mesleki iş koşulları dahilinde işleyen bireyleri anlıyoruz.¹²⁰

Beyaz yaka suçlarını işlemeye en yatkın şahıslar, orta ve üst tabaka üyeleridir. Bunlar; güven mekanizmalarını ellerinde tutan, başka insanların mülklerine rahatça girip çıkabilen, kendi kişisel talihsizlikleri sonucu pahalı bir yaşamı arzu ederek ekonomik zenginliğe kavuşma ihtiyacı duyanlardır.¹²¹

A

Gerek *İş Etiği ve Yolsuzlukla Mücadele* politikaları belirlenme-

¹²⁰Fatih Şentürk, Murat Kasap, *Beyaz Yaka Suçları ve Finansal Yolsuzluklar*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013, Cilt:3, Sayı:2, s:152. Erişim: 20.09.2018
http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/464501656_JFEAS_3_2_9.pdf

¹²¹a.g.e. s:156

miş gerekse iç denetime tabi olmayan bir kurumda çalışan Ümit, hileli işlemlere katılmayı reddettiği için adil olmayan bir muameleye maruz kalan ve sistemin dışına itilen bir yıldız çalışandı. Faaliyetlerini adil, dürüst, yasal ve etik kurallara uygun bir şekilde sürdürürdü. Yöneticisi Hakan ise kurumdan haksız menfaat sağlayan, *beyaz yaka suçu* işleyen biriydi.

İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Hakan, İngiltere'de işletme bölümünde yüksek lisans derecesi almıştı. Profesyonel kariyerine 1992 yılında bir holdingin ihracat bölümünde bölge satış sorumlusu olarak başladı. Satış bölümünde farklı pozisyonlarda yer aldıktan sonra satış ve pazarlama müdürlüğüne kadar yükselmiş; ardından da şu anda satış direktörlüğü yaptığı teknoloji firmasına geçiş yapmıştı. Firmanın tüm satış ve iş geliştirme aktivitelerinin idaresinden ve geliştirilmesinden sorumlu oldu. Firma hedeflerini gerçekleştirmek için o makama oturtulmuş olsa da kendi önceliklerini, hedeflerini daha önde tutuyordu.

Hakan, kalabalık bir ekibin başındaydı. Kendine yakın olanları üstün görür, diğerlerini dışlardı. Birlikte çalışacağı kişileri yetkinliklerine göre değil akraba ya da yakın arkadaş olmalarına, referansa göre seçerdi. Daha az nitelikli kişilerle çalışmak istemesinin nedeni, güdüleme kolaylığıydı. İşler çok yoğun olduğunda ya da yeni bir iş alındığında kendine yakın isimlere işi verir, "Merak etmeyin karşılığını alacaksınız" derdi. Karşılıktan kasıt maaş ve prim hariç ek ödemeydi. Oysa üst yönetim tarafından bu yönde tanımlanmış ekstra bir ödeme türü yoktu. Bu, Hakan'ın kendiliğinden karar verdiği ve vaat ettiği bir ödemeydi. Belli bir tutara kadar yapılacak ödemelerde imza yetkisi olduğu için türlü gerekçeler üreterek ödemeleri yazardı. Kimse bu durumun etik olup olmadığını sorgulamaz, herkes büyük bir kıvanç duygusuyla parasını alırdı. Kurumun parasının savrulması ekibin yıldız çalışanı Ümit hariç kimsenin umurunda olmazdı.

Ümit, iki yıldır Hakan'ın ekibindeydi. Bir satıcıda olması gereken iyi özellikleri taşır, olaylara sakin ve mesafeli yaklaşırdı. Yaptığı

işe karşı büyük bir arzu ve tutku duyar, satış hedeflerini gerçekleştirdi. Hakan'a karşı da saygılı ve mesafeliydi. Hakan'ın takım çalışması için bir araya getirdiği kişilerin aynı amaca hizmet etmediğini, Hakan'la aynı yöne koştuklarını, şirketle farklı yöne baktıklarını düşünürdü. Öyle ki Hakan'ın; "Hak etmediğiniz hâlde primler dışında size ekstra ödemeler de talep ettim," demesiyle haksız kazançtan haberdar olmuştu. Üstelik benzer konuşmaları daha önce de duymuştu. Bu haksız kazanç, kârlılığın azalması, satarak kazanılanın dağıtarak savrulması değil miydi? Firmada çarkları döndüren satış departmanı ise Hakan neden kendi çarkını döndürmenin peşindeydi? Hakan aldığı eğitimin gerçek hayatta karşılığını bulamayan biri miydi?

Ümit bu sorulara cevap ararken Hakan'ı iyi tanıyanlar, onun kötü satış müdürlerinde karşılaşılan günün getirdiği gündemler içinde kaybolma, gözlemlerine ve hislerine inanarak işi yönetme özelliklerine sahip olduğunu bilirdi. Ekibine rol model olmak, ürününü ve markayı nasıl sunmaları gerektiğini anlatmak bir yana satıcıların ilişki yönetimi yaptığını düşünür; "Onlar olmasa da bu ürünler satılır," derdi.

Hakan, aynı zamanda inşaat sektöründeki bir firmanın da yönetim kurulu üyesiydi. Bu, asli görevi dışında yaptığı bir işti. İnşaatlar için gerekli olan tüm teknolojik cihazlar, başka araştırmalar yapılmaksızın Hakan'ın çalıştığı şirketten temin edilir, satın alma yöneticisi tarafından daha iyi seçeneklerin olup olmadığının araştırılmasına bile müsaade edilmezdi. Ürünler, alımı yapan inşaat firmasına üç katı fiyata satılırdı. Satın alma yöneticisi yaptığının karşılığını fazlasıyla alırdı.

Hakan, uzun yıllardır çalıştığı iş yerinde kendisine, aslında kariyer olarak ilerlemesini engelleyen, yeteneklerinin pas tutmasına sebep olan bir konfor alanı yaratmıştı. Bu alan içinde kendini güvende hissederdi fakat köreldiğinin farkına varması mümkün olmazdı. Açtığı konfor alanıyla hâlimden memnun olan Hakan'ı denetleyen de yoktu. Durumun bu şekilde gelişmesinde, aylarca Alaçatı'ya yerleşip, şirketi oradan yöneten, şirketi güvendiği birkaç

adama teslim eden üst yönetimin hiç mi suçu yoktu? Denetimsiz yönetim olur muydu? Bu durum, denetimsiz güç tekelleşmesine yol açmaz mıydı? Hakan'ın üst yönetime sunduğu yıl sonu raporlarında sayılarla oynaması, kâğıt üzerinde gösterilen kârlılığa müdahale etmeye cesaret etmesi, denetimsiz gücün göstergesi değil miydi?

Konfor alanı, kişinin kendini güvende ve rahat hissettiği, iyi tanıdığı, daha önceden karşılaşmış olduğu durumları içeren alandır; bir nevi görünmeyen bir duvarla çevrilidir. Gelişim göstermek ve yeni şeyler denemek, çoğu kez bu alanının dışına çıkmayı gerektirir. Ancak bu, her zaman için kolay olmayabilir. Zamana, mekâna, çevredeki kişilere ve ortam koşullarına göre de değişebilen (sınırları daralıp genişleyebilir) bu alan, genellikle kendine güven ve cesaretle genişletilebilir. Konfor alanı içinde kalmak, düzeni bozmamak, alışıldık düzenin içinde kalmak ve risk almamak anlamına gelir. Konfor alanı içinde kalmanın heyecan seviyesi düştür, enerji harcamayı gerektirmez. Aslında, kişinin kendini zihinsel olarak kısıtlamasıdır.

Konfor alanının dışına çıkmak, strese ve belirsizlik ile karşı karşıya kalmaya yol açar. Ancak, bu alanın dışına çıkmak aslında her seferinde bu alanı genişletecektir. Bu da başarıyı, performans artışı ve özgüven artışı beraberinde getirir. Bireyin, bu alanın dışına çıkmaya çalışırken hissettiği zorluk seviyesi de kişiden kişiye değişim gösterecektir.¹²²

Hakan ve benzeri yöneticilerin genişlettikleri konfor alanı, denetimsiz güce yol açmakta, denetimsiz güç ise son yıllarda sıkça yaşanan işletme skandallarıyla birlikte kurumsal yönetim ve buna benzer bazı kavramların öne çıkmasına neden olmaktadır. Bu yeni anlayışlardan en önemlisi hiç şüphesiz iç denetimdir. Kurumsal yönetim ve iç denetim, birbirinden ayrılamayacak kadar yakın ilişki içindedir.

Dünyada değişen ekonomik ve finansal koşullar, krizler sonu-

¹²²Jpek Alver Özpehlivan, Konfor Alanının Dışına Çıkabilmek, Erişim: 20.09.2018
<http://www.yetenekyonetimi.co/2014/02/konfor-alaninin-disina-cikabilmek.html>

cunda kurumsal yönetim konusunu gündeme getirmiştir. Başta uluslararası kuruluşlar olmak üzere çoğu ülke, değişen gelişmelere uyum sağlamak için birçok çalışma yapmaktadır. OECD kriz eğilimlerinin arttığı dönemlerde dünyadaki tüm işletmelere yönelik olarak rehber teşkil etmek üzere *Kurumsal Yönetim İlkeleri Klavuzu* yayınlamıştır. Kurumsal yönetim, şirketlerde “iyi yönetim” olgusu olarak tanımlanmaktadır. Şirket yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, şirket yöneticilerinin aldığı kararlar ve yaptığı uygulamalar hususunda hissedarlar başta olmak üzere ilgili tüm tarafların şirket yönetimini denetleyebilmesi, şirketin hukuk ve kurallara bağlı kalması kısacası şirketin şeffaf olarak yönetilmesi, kurumsal yönetim olarak ifade edilebilir.¹²³

Kurumsal yönetim; yönetim kurullarında fırsatçı yöneticilere karşı işletme sahipleri ve hissedarların menfaatlerini dengelemek amacıyla ortaya çıkmıştır.¹²⁴

Yönetimdeki belirli eksiklik ve aksaklıkları ortadan kaldırma adına ortaya çıkan kurumsal yönetimin müspet sonuçlar elde edebilmesi için çeşitli ilkeler ortaya konulmuştur. Söz konusu yönetim anlayışının geleneksel ilkelere dayanarak yeni sonuçlar ortaya çıkarması mümkün olmayacaktır. O nedenle kurumsal yönetim ilkeleri, geleneksel yönetim anlayışlarından farklı olarak, özgün bir muhtevaya sahiptir. İyi bir kurumsal yönetim anlayışında bulunması gereken ilkeler dört ana başlıkta toplanabilir. Bunlar; adalet (adillik ya da eşitlik), sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik şeklinde ifade edilmektedir.¹²⁵

Hakan, iç denetim faaliyetine maruz kalmış, hesap verebilirlik ilkesine uymuş olsaydı; her düzeydeki çalışanın, kurumdaki çalışmalarının sonuçları hakkında hesap vermesinin mümkün olaca-

¹²³Suat Yıldırım, Abdülkadir Bilen, Türkiye’de İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Notlarının İncelemesi, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4 Sayı:7, s:39. Erişim:20.09.2018 <http://www.dicle.edu.tr/Contents/28830314-589b-4157-91e5-fdbd33962550.pdf>

¹²⁴Hasan Türedi vd, Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi, Sayıştay Dergisi Sayı:96, Ocak-Mart 2015, s:58. Erişim:20.09.2018 <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/der96m3.pdf>

¹²⁵a.g.e. s:58-59

ğını bilirdi. İşletme sahipleri de kurumda yöneticilere emanet edilen kaynakların bu kişiler tarafından etkin ve verimli olarak kullanıldığı hususunda yeterli ve tatmin edici değerlendirmeler yapabiliyordu. Kurumda gerçekleşmesi muhtemel maddi kayıpların ortaya çıkarılmasını ve düzeltilmesini sağlardı.

Hakan, şirketi adeta kendi kasası gibi kullanır, zaman zaman şahsi giderlerini şirkete ödettirmekte hiçbir beis görmezdi. Yurt içi ve yurt dışı seyahatlerinde; ulaşım, konaklama, yemek gibi harcamaları oldukça yüksekti. Paraya tamahkâr olan Hakan, her satışçıya aynı prim yüzdelerini uygulamak zorunda olmadığından yana tavır koyar, kendine yakın olan satışçılara daha fazla prim yüzdesi verirdi. Komisyon yüzdelerinin çalışanlar lehine sürekli iyileştirilmesi talebini geri çevirmezdi. Çalışanların firma hedeflerine katkıda bulunmaları ve firma kârlılığından nemalandırmaları üzerine kurulan prim sistemi masraf merkezi hâline gelmişti çünkü Hakan tarafından çok fazla deforme edilmişti. Hakkını aldığını sanan, dürüstlüğünü bozmak istemeyen Ümit gibi kişiler için ayrı bir prim uygulaması vardı. Ümit, Hakan'a yakın isimlerden Adem'le kurduğu samimiyet sayesinde prim sistemindeki adaletsizlikten haberdar oldu. Prim sisteminin adil yönetilmemiş olmasından rahatsızlık duydu. Kimin ne kadar prim aldığının şeffaf bir şekilde görülmemesinin, prim hak ediş tablosuyla ilgili hiçbir şeyin deklare edilmemiş olmamasının nedeni belli olmuştu. Hakan'a güven duymayan Ümit, onun prim sistemine nasıl güvenmişti? Hakan, tüm farklı prim yüzdelerini kendince kurala bağlamış, adamını kollamış, bunu da tutarlılıkla uygulamıştı. Ümit; “Bana farklı davranması bir yana, prim sisteminde de adil olmamayı tercih etmiş,” dedi. Ümit, artık kurumundan ve kendi durumundan rahatsız bir yıldız çalışandı.

Hakan'ın haksız kazanç sağlama, hile, adil prim dağıtmama, kendine yakın olanı kollama, gider listesini kabartma gibi bir yığın suç sayılabilecek yanlış davranışı vardı. Ümit bildiklerini, artık göz yummak istemediklerini üst yönetime anlatmak istese de kimseye sesini duyuramazdı. Kurum denetlenmiş olsaydı ihbara gerek kal-

mayacaktı. Bu kurumda hile, herkesin bildiği bir sır hâline gelmişti. Ümit, Hakan'ın güdümüne giren biri olmadığı sürece dışlanmaya, çok çalışsa dahi karşılığını alamamaya devam edecekti. Bu durumu yasal yollar üzerinden yetkili mercilere anlatmak istedi ancak buna cesaret edemedi. Çalışanlar, kurumda etik ve uyum konusunda bilgilendirilmemişti. Hakan'ın hile ve suistimalinin tespit edilmesi, araştırılması ancak iç denetimle mümkün olacaktı.

A

Hile, bir şahsın yanlış olduğunu bildiği veya doğruluğuna inanmadığı bir kısım uygunsuzlukların ve gayri kanuni hareketlerin maksatlı kandırma veya yanlış sunma niyetiyle yapılmasını kapsar. Finansal tablolardaki yanlışlıklar, hile ve usulsüzlükten veya hatadan kaynaklanabilir. Hile ve usulsüzlükleri hatadan ayıran temel unsur, finansal tablolarda yanlışlığa sebep olan fiilin kasıtlı olarak yapıp yapılmadığıdır. İnsan girdisine gereksinim duyulan her süreçte, bütün kuruluşlar sahtekârlık riskine maruz kalırlar. Bir kuruluşun maruz kaldığı hile riski, işin içinde olan dolandırıcılık riskleriyle, hem sahtekârlığı ortaya çıkarmak hem de önlemek için etkili iş kontrolleri boyutunun var olması ve süreçte yer alanların bütünlüğü ve dürüstlüğü ile ilişkilidir.

Esasen hileli işlem, yolsuzluk ve suistimallerin hepsini kapsayan İngilizce ifade *fraud* kelimesidir. Temel olarak *fraud*, işverenlerin çalışanlarına güvenerek, şirketin varlıklarına (bilgi, nakit, donanım, malzeme, banka hesapları, sistemler) erişim izni vermesi ile başlayan bir süreçtir. Elbette iş yapabilmek için çalışanların şirket varlıklarını kullanmaları gerekmektedir. Ancak istatistikler bize, dünya genelinde pek çok şirketin, yönetici ve çalışanları yüzünden *fraud* ile karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Ülkemizde yaşanan ve gerek basına gerekse de sektör profesyonellerine yansımış vakalara bakıldığında, ülkemizde yaşanan *fraud* olaylarının, şirket sahiplerini çok şaşırttığını görmekteyiz. Şirket sahipleri, kendi şirketlerinde *fraud* yaşanması ihtimalini genel olarak düşük

bulmaktadır. Güvendikleri çalışanların böyle bir işe kalkışmasına pek de ihtimal vermemektedirler.¹²⁶

A

Ümit, uzun yıllardır şirkette çalışan, güvenilen ve aşırı yetkiye sahip Hakan'ın, vakaların önemli bir kısmında ekibindeki çalışanlar ve şirket dışından bazı kişilerle ittifakını öğrenmişti. İşin kötü tarafı, eylemlerinin büyük çoğunluğu ortaya çıkmamaktaydı. Kurum, ancak Hakan'dan büyük bir darbe yedikten sonra mı önlem alacaktı? Ümit, ulaşabileceği tüm yetkili kişilerle görüşerek hileli durumu ortaya çıkarmaya kararlıydı. Ne var ki görüştüğü birkaç kişi konuyla ilgilenmedikleri gibi, üstüne üstlük Ümit'te bir tuhaf-lık varmış gibi davrandı. İçlerinden sadece kurumsal müşteriler satış müdürü olan Yavuz, Ümit'i haklı buldu ancak bunu Ümit'e söylemedi. Bu durum ortaya çıktığında, mali kayıpların yanı sıra, itibar kayıpları da yaşanacaktı. Bu nedenle Yavuz da susmayı tercih etti. Ümit'in motivasyonu azalıyordu azalmasına da asıl şirketin verimliliği ve kârlılığı zarar görüyordu. Ümit, Hakan'ı ihbar etmeyi dahi düşündü ancak buna cesaret edemedi. Bununla tek başına mücadele edecek güçte değildi.

Ümit'in bir çalışan olarak önemsedığı değerler; hakkaniyetli olmak, başarılı olmak, sorumluluk almak, eşit davranmak, güven duymak, karşılıklı sevgi duymak, dürüst olmak, saygı duymak, kendine güvenmek, hoşgörülü olmak ve yardımseverlikti. Bu değerlerin, çalıştığı yerin kurumsal değerleri arasında da yer almasını isterdi. O zaman bu değerlerin tüm çalışanlar için ortak bir yön hissi sağlayacağına ve günlük davranışlarına rehberlik edeceğine inanırdı. Ümit, kendi değerleri ile kurumsal değerlerin uyum sağlamaması, iş ortamında karşılaştığı direnç ve maruz kalacağı psikolojik çatışma nedeniyle kurumdan ayrılma kararı aldı. Ancak istifa dilekçesini Hakan'dan önce şirketin yönetim kurulu başka-

¹²⁶Murat Emir, Hile Denetimi, Mali Çözüm ISMMMO Yayın Organı, 2008, Sayı:86, s:88. Erişim:20.09.2018

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/86malicozum/7%20murat%20emir.pdf>

nına e-postayla gönderdi. E-postada fazla detaya girmeden ve Hakan'ın ismini de vermeden "yöneticisinden kaynaklanan, gerek maddi gerek manevi anlamda adalet duygusunun işletilmemesi, adamcılık, önceliğin satış olmaması" gibi nedenlere istifa ettiğini yazdı. Ümit'in istifa dilekçesinin ardından üst yönetimden iki kişi Ümit'le görüşerek sorunlarını dinledi. Ümit'e performansından memnun olduklarını söyleyip, yakın zamanda bir terfi planladıklarını dile getirdiler. Hakan'la yaşadığı sorunların neler olduğunu öğrenmeye çalıştılar. Ümit, bu aşamadan sonra konuyla ilgili fazla detay vermeyeceğini söyledi. "Ben sesimi duyurmak için çok mücadele ettim ancak netice vermedi. Bu konuşmayı yapmak için çok geç kaldınız," dedi. "Ancak yine de departmanı yakından izlemenizi öneririm," demekle yetindi. Ümit'in kalması yönünde yapılan konuşma ve teklifler karşılıksız kaldı ve Ümit kurumdan kendi isteğiyle ayrıldı. Ümit'in ayrılmasının ardından Hakan'ın ve ekibinin e-posta yazışmaları izlemeye alındı. Ümit'in ayrılmasından tam bir ay sonra Yavuz'un da desteğiyle Hakan ve adamlarına yapılan ödemelerde tespit edilen usulsüzlükler, hileli alışverişler ortaya çıkarıldı. Hakan ve adamları tazminatsız olarak işten çıkarıldı ve kurum içinde bir iç araştırma başlatıldı. İç araştırma neticesinde suçlu olduğu tespit edilen herkes hakkında dava açıldı.

Soruşturmayla ilgili süreç devam ederken üst yönetim arasında Hakan'a sağlanan imtiyazlar ve bunun denetlenmemesi üzerine tartışmalar yaşandı, herkes birbirini suçladı. Hakan'ın bağlı bulunduğu yönetim kurulu üyesiyle yollar ayrıldı. Üst yönetim kendi rahatlığından kaynaklanan hataları gözden geçirdi. Diğer departmanlar üzerinde de şüpheler oluştuğu için hızlıca tedbirler alındı. Avukat, bağımsız denetim kuruluşu ve danışmanlarla tüm kurumu kapsayacak bir iç araştırma başlatıldı. Yolsuzlukla mücadele politikaları oluşturuldu ve tüm çalışanlarla paylaşıldı. Çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesi adına eğitimler düzenlendi.

Hakan, içindeki intikam duygusuyla, Ümit'in çalışmaya başladığı rakip firmadaki yöneticisini bir başkasına aratarak "Ona güvenilmez, biz kendisinden çok çektik," dedirtti. Amacı, Ümit'i böl-

ge müdürü olarak çalıştığı kurumda huzursuz etmek, onun da işine taş koymaktı ancak amacına ulaşamadı. Ümit, sektöründe itibarlı bir çalışandı ve suçlu olan Hakan'dı. Üstelik Hakan'la ilgili söylen-tiler sektörde yayılmış, hızla irtifa kaybetmişti. Üst yönetim Ümit'i yeniden kazanmak, işe geri almak istese de Ümit "ayrıldığı kuruma geri dönmek" yönündeki genel prensibi nedeniyle görüşmeye geçit vermedi. Henüz suçlular açığa çıkmamışken etik iş yapma-yanlarla bir arada kalmamanın rahatlığını kariyer hayatı boyunca yaşadı.

A

Dünyada olduğu gibi ülkemizde ve hukuk sistemimizde de, bu tip suçlar genel olarak, eğitilmiş ve sosyokültürel düzeyi ortalama-nın üzerinde olan ve şirketlerde belirli yetkilere sahip olarak çalış-an kişilerin mesleki faaliyetleri sırasında yaptıkları eylemler ola-rak karşımıza çıkmaktadır. Failer, ticari hayatta yer alan kişiler ol-duğundan, *beyaz yaka suçları* dendiğinde elbette şiddet içermey-en, planlı, sebep olduğu ekonomik zararın ve failin elde ettiği menfaatin yüksek nitelikte olduğu suç tiplerinden bahsedilmek-tedir. Uygulamada sıklıkla güveni kötüye kullanma, dolandırıcılık, özel belgede sahtecilik, ihaleye fesat karıştırma gibi suçlarla kar-şılaşılmaktadır. Hukuk kurallarına uygun davranılmasını istemek işverenlerin en doğal hakkıdır; bununla birlikte sorumlulukların sınırının net olarak çizilmesi de her zaman çok kolay olmamak-tadır. Şirketler, çalışanların hukuk ve şirket kurallarına uygun ola-rak çalışmalarını temin etmek amacıyla kendi yazılı kurallarını oluşturmaktadır. Hatta bu kurallara uygun davranılmasının temini için zaman zaman eğitim verilmesi ihtiyacı da doğmaktadır. Esa-sen tabii ki kanunu bilmemek mazeret sayılmaz ama yazılı şirket kurallarıyla ve eğitimlerle çalışanların daha bilinçli olmaları sağ-lanmaktadır. Bu kurallar marifetiyle, kuralları bilmeyen ya da bil-diği hâlde kurallara uymayan kimselerin kendileri ve şirket için sebep olabilecekleri riskler en başından önlenmeye çalışılmakta-

dır. Hukuk sisteminin genel işleyişi içinde herkesin suçu bildirme yükümlülüğü vardır. Bir suçun yetkili makamlara bildirilmemesi hâli için de ceza öngörülmüştür.¹²⁷

Kurumlarda *iş etiği ve yolsuzlukla mücadele prensiplerinin* ya-
şatılması için şirket bünyesinde kurulacak ihbar hattı ile yönetim
kurulu tarafından etkin bir iç denetim fonksiyonunun oluşturul-
ması şirkete katma değer, yönetim kurullarına ise güvence sağla-
yacaktır. İç denetim, şirket ve kurumlarda hesap verebilirliğin yer-
leşmesinde etkili olacaktır. Kurumsal yönetimin kalitesini geliştirecek, kurumsal değeri yükseltecektir.

¹²⁷PwC Türkiye Fraud Forum E-Bülten Sayı 2, Mayıs 2015

SEKİZİNCİ BÖLÜM

İş Doyumu

Yaptığı İşten Tatmin Olmamak

GÜNÜMÜZDE İŞ BULMAK zorlaşmasına rağmen işinden memnun olmayanlar ve bulduğu ilk fırsatta işinden ayrılmak isteyenler de sayıca fazladır. Kimi iş değiştirmeyi alışkanlık hâline getirirse de, çalışanların büyük çoğunluğu işinden ve maaşından memnun olmadığı, yaptığı işten zevk almadığı, çalıştığı ortamda istediğini bulamadığı hâlde aynı iş yerinde çalışmaya devam etmektedir. Çalışanların bu grubu mevcut işinde beklentilerini karşılayamasalar da yeni bir iş bulmadan işten ayrılmamaktadırlar. İş gören, iş aramaktan; işveren çalıştıracak kimseyi bulamamaktan şikâyet etmektedir. İşverene göre adaylar; rahatı bol, maaşı dolgun iş aramaktadır. İş arayanlar seçici davranmakta, çalışmaya istekli olanlar azalmaktadır. Kimse çiraklıktan ustalığa geçmek istememekte, herkes masa başında yöneticilik beklentisi içinde çalışmaktadır. İşbaşı yapanların çoğu da başladıkları işi beğenmemekte, bazen birkaç hafta, bazen de sadece birkaç ay çalıştıktan sonra işi bırakıp gitmektedir. İşverenler, “işsizlik yok, iş beğenmeyen çok” tespiti yaparken, bu nedenle kendilerini haklı görmektedirler. İş arayışı içinde olanlara göre ise, iş bulma sitelerinde aynı ilanlar çıkmakta,

bu ilanların çoğunun reklam amacıyla yayımlanmış, asılsız ilanlar olduğu şüphesi uyanmaktadır. Kurumlar tarafından elverişli koşullar sağlanmamakta, yeni başlayacak çalışanlara düşük maaş ve kısıtlı sosyal olanaklar teklif edilmektedir. “Yenilikçi kişilere kapımız daima açık” diyen kurumlar dahi her söyleneni yapacak birini aramaktadır. Tecrübesizliği sorun eden kurumlar, tecrübe edinebilmek için iş vermemektedir. İnsan kaynakları biriminden gelen olumsuz geri dönüş yazıları da umut kırıcı olmaktadır.

İşverenin uzunca bir zamandır “adaylar gerçekten iş arıyor mu” sorusuna cevap aradığı bilinmektedir. İş arayışı içinde olanların ise üniversitede bitirdiği bölüm ya da tecrübesi dışında ne kadar iş varsa başvurduğu da gözlerden kaçmamaktadır. Neden bir taraf işe almaya diğer taraf işbaşı yapmaya hevesliyen orta yol bulnamamaktadır? Her iki durum da mutsuzluğu ve verimsizliği beraberinde getirmektedir. İş bulmak da, işten memnun olmak da git-tikçe zorlaşmaktadır.

TÜİK’e göre çalışanların %17,1’i yaptığı işten yüksek düzeyde memnun olduğunu belirtirken, bu oran ücretli veya maaşlılarda %21, yevmiyelilerde %4,8, işverenlerde %23,7, kendi hesabına çalışanlarda %9,7, ücretsiz aile işçilerinde ise %10,8’dir.¹²⁸

Kişinin işinden memnun olup olmaması *iş doyumu* kavramıyla ilişkilendirilmektedir. İş doyumu, çalışanın sahip olduğu işe yönelik olumlu duygularının ve tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlanabilir.¹²⁹ Konu ile ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalar, iş doyumunun “işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği, cinsiyet, çalışma süresi, özel ya da kamu kesiminde çalışma” gibi birçok örgüt içi ve dışı faktör tarafından etkilendiğini göstermiştir.¹³⁰

İş doyumsuzluğu, çalışanın yaptığı işten hoşlanma duygusu elde

¹²⁸TÜİK Haber Bülteni, 2017- Sayı: 24917 / 2017 yılı II. Çeyrek sonuçları; aynı yılın 14-26. haftalarını içine alan Nisan, Mayıs ve Haziran aylarını kapsamaktadır.

¹²⁹Zübeyir Bağcı, Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Sayı:24, 2014, s:60

¹³⁰a.g.e. s:60

etmemesini, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma isteği duymasını ifade eder. İş doyumsuzluğu, çalışana elem verir ve onu olumsuz duygulara sevk eder. İş doyumsuzluğu, çalışanda yoğun ve sürekli kaygı yaratmakta, onun ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, iş arkadaşları ve yöneticilerle çatışma gibi istenmeyen davranışlar görülebilmektedir.¹³¹

Kurumlarda, çalışanın iş doyumunu düzeyleri daha çok bireysel nedenler dolayısıyla farklılaşmaktadır; bu durumun ana nedeni de her çalışan için önem ve öncelikler ile bireysel algılama biçimlerinin farklılıklar göstermesidir. Herzberg, geliştirdiği hipotezde çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamalarına neden olan, yapılan işin kendisiyle ilgili olmayan hijyen faktörleri üzerinde durmaktadır. Bunlar, işletmenin politikası ve yönetimi, kontrol, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği ve statü gibi faktörlerdir. Eğer sıralanan bu hijyen faktörleri çalışanların beklentilerini karşılamazsa, çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmayacaklardır. Ancak bu faktörler motivatör değildir.¹³²

Çalışanlar, kendilerini yansıtmayan veya uzun yıllar aynı işi yaptığı hâlde kendilerine bir şey katmayan işler nedeniyle iş doyumunu yaşayamazlar. İş doyumunu, çalışanların beklentilerinin ne kadar karşılandığına göre belirlenir. Beklentileri ile elde ettikleri arasında uyum olan çalışanların iş tatminleri artar ve daha verimli olurlar. Bu da bireylerin motivasyon ve performansını yükseltir.

A

İş doyumunu duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için gözle görülebilmesi, ölçümlenmesi ve geliştirilmesi zordur. İş tatminini etkileyen faktörler genel olarak, kişisel (yaş, cinsiyet, medeni du-

¹³¹Nuran Akşit Aşık, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, Sayı: 467, 2010, s:36. Erişim:20.09.2018 <http://www.tid.gov.tr/makaleler/467nuranaksit.pdf>

¹³²Kemal Üçüncü, İş Tatmini ve Motivasyon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2016, s:4

rum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi) ve örgütsel (ücret, unvan, terfi, yönetici davranışları, çalışma koşulları, iş arkadaşları) faktörler olarak sınıflandırılmaktadır.¹³³Yüksek ücret, yeterli yükselme olanakları, iş arkadaşları ile olumlu iletişim, değişik görevler, çalışma yöntemi ve denetim, iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

İşin sevilmemesi işin kendisiyle ilgili olabileceği gibi ortamla ve iş arkadaşlarıyla da ilgilidir. Örnek vakamız, Pınar'ın hikâyesinde olduğu gibi.

A

Pınar, lise eğitimini tamamladıktan sonra ailesi istediği için hemşirelik bölümünü seçti. İyi bir vakıf üniversitesinde dört yıl süreyle tam burslu olarak hemşirelik okudu. Aslında arkeolog olmak istiyordu. Arkeoloji ve sanat tarihi bölümünde okumak en büyük hayaliydi ancak iş olanaklarının zayıf olduğunu söyleyen ailesinden hiç destek görmedi. Türkiye'nin ve diğer dünya ülkelerinin sahip olduğu kültürel ve tarihsel miras hakkında bilgi ve birikim sahibi olmak kendisini heyecanlandırırsa da ailesinin dayatmasıyla istediği bölümü okumaktan vazgeçti. Ailesine göre hemşirelik her zaman geçerliliği olan bir meslekti. Bireye, aileye ve topluma sunulan bir hizmetti. Oysa Pınar mesleğini, sevdiği için değil mezun olduktan sonra iş bulmanın daha kolay olduğu düşüncesiyle seçmişti.

Pınar, okuduğu yıllar içinde hemşireliğin kendi başına profesyonel bir meslek olarak algılanmadığını, toplumun hemşireleri, doktorun isteklerini yerine getiren, tansiyon ölçen, iğne yapan, kan alan, ateşe bakan kişiler olarak konumlandığını, toplumsal imajının düşük olduğunu gözlemledi. Pınar, bu zayıf imajdan pek hoşnut değildi.

¹³³Filiz Dursun vd, Çalışanların İş Doyumu, Yönetim ve Ödüllendirme Beklentileri ve Ücret ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2017, Cilt:10 Sayı:51, s:938 Erişim:20.09.2018
http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/dursun_fili_z.pdf

İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği de doyumunu etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer doyum nedenidir. İş doyumunu oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece doyum sağlayabilmektedir.¹³⁴

Pınar, insan hayatının her döneminde görev alacak ve insanların daha sağlıklı yaşamalarına, yaşam kalitelerini arttırmaya yönelik hizmet verecekti; hemşirelik, sevmeyen yapılmayacak bir meslekti. Hasta memnuniyeti önemliydi, özverili olmak gerekiyordu. Pınar, mesleğinin büyük kısmının kriz yönetmek üzerine kurulu olduğunu, her vakanın kendi içinde acil ve önemli olduğunu, çok yoğun bir psikolojik baskıya maruz kalacağını mesleğe atılmadan evvel bilmiyordu. Pınar, ailesi tarafından zorlanıp istemediği bir bölümde okuyarak meslek sahibi olmanın zorluğunu, hayallerine göre değil kariyerine göre verdiği karardan dönmeyeceğini, aldığı diplomanın, bir gün hayatını değiştirmek istese de buna engel olacağını ileride tecrübe edecekti.

Pınar, mesleğe başladığında bakım hemşiresiydi. Birkaç yıl sonra genel cerrahi bölümünde yoğun bakım hemşiresi olarak çalışmaya başladı. İş yükü fazlaydı. Yoğun çalışma saatleri ile uzun süre aynı görevde hizmet vermekteydi. Yoğun bakım hemşireliği, hemşirelik mesleği açısından geleceğe yatırımdı. Dikkatli, sabırlı, araştırmacı, öğrenmeye açık olmalı; birçoğu makineye bağlı, bilinci açık ya da kapalı, hayati tehlikesi bulunan hastalara karşı görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeliydi.

Yoğun bakım servisleri, gerilimin ve iş baskısının yoğun yaşandığı hastane ünitelerindendir. Yoğun bakım servislerinin diğer servislerden farklı olan yapısı, hastaların daha kritik olması, sağlık

¹³⁴Figen Sevimli, Ömer Faruk Özcan, Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, s:57, Erişim:20.09.2018

http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2005_1_7.pdf

ekibi arasındaki mesleki ilişki, her an gerginleşebilecek bir ortamda çalışma, hemşirelerde belirgin bir strese ve tükenmişliğe neden olabilmektedir.¹³⁵ Yoğun bakımlar, sağlık ekibinin vazgeçilmez elemanı olan hemşireler için, diğer çalışma alanlarından oldukça farklıdır.¹³⁶

Yoğun bakım hemşireliği çok özel eğitimleri ve uygulamaları kapsayan, araştırma sonuçlarından yararlanmayı gerekli kılan bir hemşirelik alanıdır.¹³⁷ Yoğun bakım servislerinin çok stresli ve izole bir ortam olması, bakım ve iş baskısının yoğun olması bu ünitelerde çalışan hemşirelerin iş doyumlarını etkilemektedir.¹³⁸

Yoğun bakım ünitelerinde güvenli hasta bakımını sağlamak için motivasyonu yüksek hemşirelere ihtiyaç vardır.¹³⁹

Hemşirelik, vicdan ilkelerine dayalı bir meslekti. Pınar, şefkatli, sevecen ve merhametliydi. Hasta ve yakınları için yardım eliydi, güler yüzüyle herkesin sevgisini kazanmıştı. Hızlı ve pratik oluşuyla da meslektaşlarının ve doktorların takdirini topluyordu. Yoğun bakımda iş yükünün fazla olması, çalışma süresinin uzunluğu ve nöbetleri nedeniyle kendine vakit ayıramazdı. Ailesinin ekonomik durumu bozulunca bu zor çalışma koşullarına dayanmak zorunda kaldı. Yaşadıkları büyük mali kayıplar nedeniyle ailesi tüm umutlarını Pınar'a bağlamıştı. Annesinin kederli yüzü ve hâlsizlikten çöken omuzları Pınar'a her gördüğünde acı verirdi. "En çok annem için dayanmam gerekir," derdi. Zorluklar karşı-

¹³⁵Meral Dede, Sezgi Çınar, Dahiliye Yoğun Bakım Hemşirelerinin Karşılaştıkları Güçlükler ve İş Doyumlarının Belirlenmesi, Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, 2008, Cilt:1, Sayı: 1, s:4

¹³⁶Elanur Yeniterzi, Yenidoğan Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin Hasta Güvenliğine İlişkin Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2013, s:16

¹³⁷Seval Arabacı, Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2012, s:61

¹³⁸Meral Dede, Sezgi Çınar, Dahiliye Yoğun Bakım Hemşirelerinin Karşılaştıkları Güçlükler ve İş Doyumlarının Belirlenmesi, Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, 2008, Cilt:1, Sayı: 1, s:6

¹³⁹Öznur Kavaklı vd., Yoğun Bakım Hemşirelerinin Profesyonel Davranışlarının Belirlenmesi, Gülhane Tıp Dergisi, 2009, Sayı:51, s:168

sında sabırlı ve dayanıklı olmalıydı. İstemediği bir hayata karşı hamle yapacak durumda değildi.

A

Yoğun bakım üniteleri diğer ünitelerden farklıydı. Pınar'ın çalıştığı hastanede yoğun bakım hemşireleri ortalama 1.5 yıl çalışmaktaydı. En uzun süredir orada çalışmakta olan hemşire ancak 5 yıldır görevdeydi. İşi zorlu kılan; uzun süre ayakta, yoğun ve düzensiz uyku saatlerinde çalışmanın yanı sıra kimi doktorlar tarafından duygusal tacize maruz bırakılmaktı. Doktorların çoğu Pınar'ın çalışkanlığını takdir etse de başkalarının yanında aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşmaktan çekinmeyen doktorlardan biri olan Alper, Pınar'ı, kendisini ağlatacak kadar azarlardı. Alper'in yanı sıra bazı hasta yakınlarıyla da iletişim sorunları yaşar; hasta yakınları, yoğun bakım ünitesinde hastanın üzerindeki ya da etrafındaki aletleri görünce agresif davranışlar sergilerdi. Aslında Pınar'ın empati gücü yüksekti. Hasta hakkında yakınlarına bilgi verirken tıbbi tabirler yerine olabildiğince basit ve anlaşılır kelimeler seçerdi. Anlayışlı ve destekleyici yaklaşımına ve hasta yakınlarını yeterince bilgilendirmeye çalışmasına rağmen yine de hasta yakınlarının kendisini azarlamasını engelleyemezdi.

Hemşirelerde yüksek iş doyumu; yüksek moral, kurumsal ve mesleki bağlılık ve hemşirelikte kalma kararı ile yakından ilgilidir. Yapılan araştırmalar, hemşire iş doyumunun işten ayrılmanın ve işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Öte yandan iyi hasta bakımı verebilmek, hemşire iş doyumunu belirleyen önemli bir unsurdur.¹⁴⁰

İş göreninin işinden doyum duymasında, işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları etkili faktörlerdir. Bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdeki ile karşılaştırıla-

¹⁴⁰Sathanım Tilev, Kerime Derya Beydağ, Hemşirelerin İş Doyum Düzeyi, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 2014, Cilt:1, Sayı:3, s:141. Erişim:20.09.2018
http://www.journalagent.com/shyd/pdfs/SHYD_1_3_140_147.pdf

bilir türdendir. İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İş doyumu, çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumların bileşkesidir.¹⁴¹

Pınar'a göre işine aşkla bağlı olan insanlar çok şanslıydı. İsteddiği mesleği seçmek, hayatını sevdiği mesleği yaparak kazanmak, bazı özel kişilere tanınan bir ayrıcalıktı. Yaşadığı moral bozukluğunun, iş veriminin düşmesine, iş ilişkilerinin gerilmesine neden olmaması imkânsızdı. Sevmediği bir mesleği seçmiş, mesleğinde yol kat etmişti ancak yaşadığı olumsuzlukları kendi lehine çeviremeyecek gibiydi. Ya başka alanda kariyer yapacak ya mevcut işindeki koşulları iyileştirmeyi deneyecek ya da hayallerinin peşinden koşacaktı. Sırf düzenli maaş alabilmek için kendisine dayatılan bu koşulları ne zamana kadar kabul edecekti? “Böyle gelmiş, böyle gider,” demek en kolayıydı. Kolları sıvayıp harekete geçmek ya da şikâyet etmeyi bırakmak arasında bir karar vermeliydi. Pınar, hastane için yetişmiş iş gücü ve yıldız bir çalışan olsa da istifa etmesi kayıp olarak görülmezdi.

Günümüzde, işletmelerin en önemli konularından biri işgücü kaybıdır. Değişim hızının son derece arttığı küreselleşme süreci içerisinde, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler açısından işgücü kaybı ve iş gören devrinin yüksek olması kârlılığı doğrudan olumsuz etkilemekte ve bu da işletmelerin rekabet güçlerini zayıflatmaktadır. Bunun için işletmeler, maliyetlerini azaltıp rekabetçi pazarda fiyatlarını düşürmek, kilit personeli elinde tutmak, personel devir oranlarını kontrol etmek zorundadır. İşletmelerde iş gören devrinin yüksekliği, her yeni iş gören ile birlikte yeni eğitim giderleri, işi öğrenme sırasında oluşan hatalar, kazalar ve tüm bunlardan kaynaklanan ek maliyetler demektir.¹⁴²

¹⁴¹Figen Sevimli, Ömer Faruk Özcan, Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, s:57, Erişim:20.09.2018

http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2005_1_7.pdf

¹⁴²Emin Alparslan, Kamil Orhan, İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma, Çalışma İlişkileri Der-

Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş doyumu, tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder.¹⁴³

A

Pınar isterse, çok şeyi değiştirebilir, aşılmaz engelleri aşabilirdi. Ancak hayat enerjisi düşmüştü ve adeta yaşam yorgunu olmuştu. İçinde bulunduğu şartlara ve elindeki imkânlarla bakarak; “Ne olmak istediğim yerdeyim ne de bunu da değiştirecek güce sahibim,” dedi ve hayallerinin peşinden gidemedi. Pınar, hayatında hangi adımları atması gerektiğini bilirdi ama gelecek planlarını ertelemeyi, sahip olmak istediklerinden vazgeçmeyi, ilerleyen yaşlarında pişmanlık yaşamayı tercih etti. Alper’in azarlamalarından, genel tavrından, hastanenin sahibi gibi davranmasından, hemşirelere “had” bildirmesinden, kimi hastalarla yakınlaşıp, kimilerini terslemesinden bunaldı ve toplamda beş yıl çalıştığı, son 2.5 yılında yoğun bakım hemşireliği yaptığı görevinden istifa ederek daha iyi bir maaş ve sosyal imkânlarla yabancı ortaklığı olan Türkiye’nin en büyük sağlık kuruluşlarından birine geçti.

İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten bir doyum veya memnuniyet hissetmemesini, işine bir istek duymamasını, usanç ve uzaklaşma isteği hissetmesini anlatmaktadır. İşinden doyum alamamak, çalışanı üzebilmekte ve olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Aksu, Acuner ve Tabak’a¹⁴⁴ göre, iş doyumsuzluğunun psikolojik olarak çalışanda kaygı oluşturması, bu kaygının sık aralıklarla

gisi, 2016, Cilt:7, Sayı:2, s:61

¹⁴³Sedat Yumuşak vd., İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 2015, Cilt:4 Sayı:2, s:57

¹⁴⁴Aksu, G., Acuner, A.M., Tabak, R.S., Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 2002, Cilt:55, No:4, ss.271-282.

ve sürekli olması, onun psikolojisini olumsuz olarak etkilemekte, bununla beraber çalışmada bunalma hissi, saldırgan davranışlar, işte devamsızlık, istifa etme gibi kurum tarafından istenmeyen davranışlar yaratmaktadır.¹⁴⁵

Pınar çok büyük sıkıntı ve stresle gidip geldiği hastaneden beşinci senesinde değil de daha erken ayrılmadığı için pişmanlık yaşadı ve geçmişiyle hesaplaştı. “Hayatın keşkesi yok biliyorum ama keşke o hastanede beş yıl kalmasaydım. Nasıl bir güvensizlik yaşamışım, ne kadar saçma ve anlamsızmış... Gelir ve güven kaygıları sebebiyle daha iyi fırsatları erteleyip kaçırmışım. Keşke işimden daha önce ayrılıyaydım,” dedi ve keşke ile başlayan birçok cümle kurarak daha çok hüznünlendi. Pınar’ı yine bir şeyleri kaçıracak olma korkusu sardı. Çalışma ortamı ve iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk yaşandığında işten tatmin olmanın zor olduğunu, çalışma ortamından memnun kaldığı yeni işinde daha iyi anladı. Beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarıyla, memnun olduğu çalışma ortamıyla iş doyumunu artık daha iyi bir noktadaydı.

İş doyumunu, çalışanların işle ilgili geliştirdikleri tutumların tamamı olarak açıklanabildiği gibi insanların işten duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluğun ifadesi şeklinde de ifade edilebilmektedir. Bir çalışanın iş doyumunun yüksek olması, kişinin işini, iş arkadaşlarını ve iş ortamını sevdiğinin, örgüt ve idare ile uyumlu olduğunun göstergesidir.

İş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Çünkü yaşamlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçiren bireylerin işlerinden memnun olmaları bir anlamda yaşam tatminlerine de olumlu katkıda bulunmaktadır.

Genel yaşam doyumunu, bireyin çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşamındaki doyumunu ifade etmektedir. Yaklaşık 30 yıllık bir süreyi kapsayan süreçte pek çok araştırma, iş doyumunun, bireyin genel yaşamına, yaşamındaki tutum ve davranışlarına ve nihayet

¹⁴⁵Bijar Bulu, Özel ve Resmi Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016, s:11

yaşam doyumuna yönelik bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Bu ilişki ilk kez Braysfield, Wells ve Strate tarafından araştırılmıştır. Bu yönde başlayan araştırmaların pek çoğunda işten alınan tatminin ya da işten kazanılan tecrübelerin, bireyin çalışma dışı yaşamını, diğer bir ifade ile yaşamının bütününe olumlu yönde etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Diğer yandan, çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik hâlleri, bireyin genel yaşamına etki ederken; bireyin yaşamdan da doyum almamaya başlamasına neden olabilmektedir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir.

İş hayatında bireyin olduğu kadar kurumların da iş doyumuyla ilgili yükümlülükleri bulunmaktadır. Çalışanın başarısı kurumun başarısını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle kurumların, çalışanlarının işten aldıkları doyum düzeyini ve kuruma bağlılığı sağlayacak uygulamaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların kurumun amaç ve değerlerini içselleştirmeleri, ortamı benimsemeleri, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim geliştirmeleri; kurumun amaç ve değerleri doğrultusunda başarıya ulaşmak için daha çok çaba göstermelerini sağlayacak, iş doyumunu artırarak iş bırakmanın önüne geçecektir.

DOKUZUNCU BÖLÜM

Terfi Alamamak

TERFİ, KARIYER YÖNETİMİNİN kişiyi çalışmaya sevk eden en önemli konularından biridir. Literatürde farklı tanımlamalar yapılsa da en yaygın şekliyle terfi, çalışanın yetki, sorumluluk ve statüsüyle birlikte maaşının artırılarak mevcut kıdem ve konumdan bir üst pozisyona yükselmesini ifade etmektedir. Kişinin bilgi, beceri, yetenek, yetkinlik ve deneyimlerini kullanarak daha üst pozisyondaki işin sorumluluğunu üstlenmesidir. Terfi almak, çalışanın motivasyonunu, verimliliğini ve aidiyetini artırmak, takdir etmek, ödüllendirmek, şirketin başarısını büyütmek amacıyla yapılmaktadır. Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterlilik olarak öne çıkmaktadır.

Çalışma hayatı içindeki herkesin kariyer hedefi, daha yüksek bir statü elde etmek, mevcut şirketi içinde ya da çalışma hayatı süresince ilerlemektir. Uzun yıllar aynı kurumda canını dişine takarak çalışıp mevcut yerini koruyan, her terfi ihtimalinde beklenti içine giren ancak beklediği terfiyi bir türlü alamayan yıldız çalışanlar, ortaya çıkan kararın politik olduğunu ve kendi hakkının yendiğini düşünür. Bu hayal kırıklığının bir neticesi olarak ise yıldız

çalışan şirketine olan inancını kaybeder, talihsizliğinden şikâyet eder, bir zaman sonra küskünleri oynamaya başlar. Önemli başarılarla rağmen nerede yetersiz kaldığını sorgulamaya başlar, hangi davranışlarının kariyerini baltaladığını bulmaya çalışır. Başarılı bir çalışan olmanın terfi almak için yeterli bir neden olmadığını anlar. Aynı kurumda kalmaya devam etmesi hâlinde nasıl yükseleceğini kestiremeyen yıldız çalışan, yönetici olma umudunu bir sonraki terfi fırsatına erteler ya da harekete geçmenin zamanı geldiğine inanarak yeni deneyimler için adım atar. Yöneticinin kendi yerine yönetici yetiştirmek istememesi, kurumdan hiç ayrılmayacakmış ve başka yöneticiye ihtiyaç duyulmayacakmış gibi davranması, mevcut işin ilerleme imkânı sağlamaması, potansiyelli çalışanın önünün açılmaması, kişisel ve mesleki gelişimle ilgili fırsatların oluşmaması, açık pozisyonun kurum dışından bir kişiyle doldurulması ve terfi hakkının yönetimin kolladığı kişilere verilmesi gibi durumlar bu adımı destekler. Ayrıca yöneticisi tarafından potansiyeli görülen hatta yöneticisinden daha yetkin ve yetenekli olan yıldız çalışanın tehdit olarak görülmesi; bu tehdidin işini kaybetme korkusuna dönüşerek daha az yetenekli birini terfi ettirme kararıyla sonuçlanması da olasıdır.

Yıldız çalışanlar dışında kalan bir grup çalışan ise kariyerinde ilerleyememesinin nedenlerini başka yerde arar. Oysa terfi edememek kişinin kendisinden kaynaklanan nedenlere de bağlıdır. İletişim yeteneğini geliştirmeyen, kimseyle ilişki kurmayan, genel hâl ve davranışlarına dikkat etmeyen, kurumun politikalarını sürekli eleştiren, kuralları önemsemeyen, yeniliğe açık olmayan, işe dar bir perspektiften bakanlar terfi alamadıkları için çevresindekileri suçlar, her türlü hatayı, talihsizliği veya olumsuz gelişmeyi kendi dışındaki nedenlere bağlarlar. Kendilerini tarafsız değerlendiremeyen ve yaptıklarının farkında olmayanların yanılğısı, iş arkadaşlarında ve yöneticilerinde olumlu izlenimler bıraktıklarına inanmalarıdır. Kendinin farkına vararak anlamaya başlamayan bu kişiler, geleceğe yönelik olarak kişisel kariyer yolunu çizmekte de başarısız olurlar.

Yönetim ve İK departmanlarının en çok karşılaştığı sorunlardan biri de şirkette uzun yıllar çalışmış kıdemli çalışanları elde tutmak amacıyla terfi ettirmeleridir. Mevcut pozisyonunda başarılı olanlar, sırf kıdemli oldukları için aldıkları bu terfi ile yeni görevlerinde başarı gösterememekte, şirket de çalışan da bu durumdan zararlı çıkmaktadır. Dr. Laurence J. Peter ve Raymond Hull tarafından geliştirilen Peter Prensibi, hiyerarşiye dayalı bir organizasyonda kişilerin yeterli oldukları sürece daha yüksek bir pozisyona terfi etmeleri nedeniyle, eninde sonunda artık yeterli olmadıkları bir seviyede çalışmaya başlayacaklarını öngörmektedir.¹⁴⁶ Bu noktada, çalışanın öz eleştiri yapmaması ve eksiklerini görmeme eğilimi ile yeniden karşılaşılmaktadır. Terfi için mesleki ve yönetici becerilerini objektif olarak gözden geçiremeyen çalışan, yılların hatırına terfi isteyerek uygun bir aday olduğuna kendini inandırmaktadır. Eksik yanlarını bulup bu eksikleri gidermek için çalışmamaktadır. Terfi alamadığı için kuruma zarar vermek isteyen çalışanlara da rastlanmaktadır. Örneğin; Tesla'nın CEO'su Elon Musk, şirketin yeniden yapılandırılması sürecinde çalışan sayısını yüzde 9 oranında azaltılacağını duyurmuş, ardından bir çalışanını şirketi "ciddi ve yıkıcı şekilde sabote etmekle" suçlamıştı. Bu suçlamayı da terfi almayı bekleyen ama alamadığı için sabotaj yapan çalışana dayandırmıştı. Musk'ın sözünü ettiği suçlar ise; şirket çalışanının elektrikli araçların işletim sistemi yazılımında değişiklik yapması ve üçüncü taraflara gizli veriler göndermesiydi. Ülkemizde ise terfi edemediği için intihar girişiminde bulunandan tutun da torpille atadığı eşi istifa etmek zorunda kalınca 11 personeli sürgün eden dahi olmuştu.

A

Terfi sırasında daha avantajlı olanlar, kişisel markasını yaratıcılar ve bunu pazarlayanlardır. Kendini pazarlayamadığı için ol-

¹⁴⁶Peter Prensibi'nin Yan Etkilerini Nasıl Yok Edersiniz?, Erişim: 20.09.2018
<http://www.turkishtimedergi.com/yonetim/peter-prensibinin-yan-etkilerini-nasil-yok-edersiniz/>

ması gerektiğinden daha az değer görenler, gelişim alanları ve güçlü yönleri terfi edeceği pozisyonla örtüştüğü hâlde bunu üst yönetime gösteremeyenler, başarılarından bahsetmek istemeyenler bir köşede oturup keşfedilmeyi beklerler.

Günümüzde kariyer basamaklarını tırmanmak için çalışanın kendisini de, yaptığı işi de duyurmasının, pazarlamasının önemi konusunda hem uzmanlar, hem yöneticiler fikir birliği içindedir. Kendini pazarlamaktan kasıt, kendini beğenmek, başka kişilere tepeden bakmak değil kişinin yeteneğini ya da yaptığı işi gerçeklerin dışına çıkmadan, abartmadan karşı tarafa olduğundan daha alımlı bir şekilde sunmasıdır. Bunu yaparken de dozunda bırakmasıdır. Önemli olan, kişinin kendisini doğru konumlandırması; gerçek durumu oldukça açık ve ikna edici bir şekilde ifade edebilmesidir.

Yıldız çalışanların kariyer gelişimine odaklanmak, projelerini, becerilerini geliştirmeye yardımcı olmak, onları terfi ettirerek kurumun devamlı çalışanı olmalarını sağlamak gerekir. Çalışanların terfi almasının şartlarının belli ve tanımlı olmadığı, kariyer planının çıkarılmadığı kurumlarda yıllar içinde terfi alamayan yıldız çalışan, gelecek yılları kaybetmemek için kurumdan ayrılmaktadır. Çok sayıda çalışan, aslında olması gerektiği yerde olmadığını düşünmektedir.

Leyla da bu duygu hâli içinde olan çalışanlardan biriydi. Gece gündüz çalışır, işini eksiksiz yapardı. Pek çok başarılı proje geliştirmiş, kârlılığa etki etmiş, performansı yüksek bir yıldız çalışandı. On bir yıldır çalışma hayatındaydı. Beş yıldır çalıştığı kurumda bir üst pozisyon için terfi alamadı. Haksızlığa uğradığını düşündü, tepkisini açıkça belli etmese de, içten içe mutsuz oldu.

▲

Leyla'nın patronu Aykut, 1958 İstanbul doğumluydu. İstanbul Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu'nda gazetecilik okumuştı. Yüksek öğrenim döneminde dergi yayıncılığında çalışmış; 1985

yılında bir gazetede dış haberler servisinde çalışmaya başlamıştı. İlerleyen yıllarda aynı gazetede yazalık yapmanın yanı sıra İngilizce aylık ekonomi dergisi hazırlanış, derginin yakaladığı başarıyı hazırladığı başka İngilizce dergi ve gazetelerde de devam ettirmeyi başarmıştı. Uluslararası yayınların genişlemesi üzerine yayınların tamamından sorumlu yazı işleri müdürü olmuş; Türkiye'nin en büyük dergi gruplarından biri olduklarında da grubun genel müdürlüğüne kadar yükselmişti.

Rauf, çalıştığı grupta ideolojik yakınlık gösteren biriydi. Gruba yakın birinin referansıya işe alınmıştı. Şirketin ideolojik tarafsızlığını koruyamaması önemsenmez, çalışanların bu camia içinden seçilmesine özen gösterilirdi. Eş-dost, akraba, hısımla kadrolar doldurulmuştu. Yalnız kurumun yüzü olacak, vitrini sayılacak sahha çalışanlarında her kesimden reklam alabilmek için bu kural esnetilirdi.

Kurumlarda her konuda yaşanan çatışmalar yıllar içinde arttı. Günümüzde ise kuşak çatışması, en yoğun yaşanan tartışmaların nedeni olmaya başladı. Çünkü, farklı kuşaklardaki çalışanların dünya görüşleri, iş yapış tarzları, hayata bakışları değişti. İki taraf da birbirini anlamaya ve diğerinin bakış açısından bakmaya çalışacağına, diğerinin kendisinin istediği gibi değişmesini bekledi. Leyla ise bu camianın dışından olan, tarafsızlık ilkesini savunan bir çalışandı. Grupta reklam satış temsilcisi olarak KOBİ ölçeğindeki firmalarla görüşme sağlaması için işe alınmıştı. Dergi ve gazeteler için firmalarla görüşür, satış yapardı. Medya ve yayıncılık sektöründeki firmaların en çok kazanç sağladığı departmanlardan olan reklam satışı bölümündeki kişiler, başarıları ile doğru orantılı olarak kazanç sağlardı. Leyla, firmaların bütçelerini yükselttiği ve gelirleri arttırdığı için firma içerisinde değerli bir konuma sahipti. Bu başarısı onu reklam müdürlüğüne, reklam direktörlüğüne, grup liderliğine kadar yükseltebilirdi. Leyla'nın ideali de yıllar içinde terfi alabilmektir.

Leyla, organizasyon şemasında reklam müdürüne bağlıydı. Reklam müdürü de grup reklam müdürlüğüne, o da doğrudan

Rauf'a bağılıydı. Rauf, reklam departmanındaki herkesle birebir görüşür, sahanın nabzını tutardı. Leyla'yı da hanımefendiliği, dış görünümüne özen göstermesi, iletişim becerilerinin yüksek olması ve iş disiplinine önem vermesiyle takdir ederdi. Rauf'un kalabalık bir ekip oldukları için nabza göre şerbet verdiğini, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir kurum iklimi yaratmaya çalıştığını bilirdi.

Rauf, zaman zaman camiadan insanlarla bir odaya kapanır, uzun uzun sohbet ederdi. Rauf'un ve grubun yakını olmak adeta iş güvencesi sayılırdı. Bir gruba aidiyetin iş arama, bulma, daimi çalışma sürecinde ne kadar etkili olduğuna tanıklık ederdi Leyla; üstelik o kesimden birinin yaptığı hataların göz ardı edildiğini, "o bizden" anlayışının ağır bastığını da bilirdi. Açık bir şekilde dayatma olmasa da kendisini psikolojik olarak baskı altında hissetti. "Aslında çalışanın yaptığı işin kalitesi, üretkenliği değil midir önemli olan, toplumsal ayrımlara ne gerek var? Çalışan, varlığını sürdürmek için kimliğini, kendini gizlememeli ya da olduğundan daha farklı göstermemeli," derdi.

A

Leyla, bir gün gazetenin en verimsiz çalışanın gazetenin spor haberlerinden sorumlu yazı işleri müdürlüğüne terfi ettiğini öğrendi. Yazı işleri müdürü olmak kolay iş değildi; yazı işleri müdürlüğü demek stres, yorgunluk hatta bıkkınlık demekti. Terfi alan kişi bu ideolojik çember içinde yer alan, yönetici sınıfından bir çalışanın erkek kardeşiydi. Ne işe değer katabilecek ne de ekip yönetebilecek yetkinlikteydi. Şirketteki herkes terfiinin nasıl gerçekleştiğini tahmin ediyordu aslında. Çeşitli tepkiler ve arkadan konuşmalar bu tahmini destekledi. Sadece kendisi "terfi kendi başarım ile aldım" diyebiliyordu.

Kurumda yöneticilerin tamamı erkekti, terfi alan kadın yönetici ise yoktu. Kadına ve erkeğe eşit şans verilmezdi; ya çeşitliliğin değerine inanılmazdı ya da bu yönde farkındalık yaratılmamıştı.

Cinsiyete yönelik önyargı temelinde ortaya çıkan olumsuz davranışlar cinsiyet ayrımcılığı olarak tanımlanmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılığı da içine alan bir kavram olarak ayrımcılık, insanların cinsiyet, dil, din, renk, ırk ya da etnik köken gibi nedenlerle farklı muameleye tabi tutularak işe almada, ücret ödemede, okula kabul edilmede ve diğer kamusal haklardan yararlanmada farklı muameleye tabi tutulmalarıdır.¹⁴⁷

Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre de değişiklik gösterebilmektedir. Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insanlarla, performans değerlendirmeleriyle, cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir.¹⁴⁸ Bazı örgütlerde şartlar eşit iken bazılarında ise kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha çok çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar. Buna göre hiyerarşik yapı, özerklik, otokratik yönetim ve dikey iletişim biçimiyle bütünleşmiş olan “erkek odaklı” örgüt kültürlerinde kadınların ilerlemesinin daha zor olduğu belirtilmektedir.¹⁴⁹

Günümüzde dolaylı ya da örtülü ayrımcılık uygulamalarını engellemek için “pozitif ayrımcılık” olarak adlandırılan, yeni ve önceki aşamalara göre daha radikal araçları içeren sosyal politikalar oluşturulmaktadır. Pozitif ayrımcılık, kadın ve erkek arasında var olan hukuki eşitliğin, kadınlar lehine bozularak uygulanmasını ifade eder. Bu sosyal bakış açısının temelinde, kadınlara yönelik ayrımcılık uygulamalarının tersine çevrilerek engellenebileceği düşüncesi bulunur. Böylece kadınlar aleyhine bozulmuş olan den-

¹⁴⁷Divin Bulut, Duygu Kızıldağ, Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2017, Cilt:15 Sayı:2, s:84. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/336115>

¹⁴⁸Rozi Mızrahi, Hakan Aracı, Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010, Cilt:2, Sayı:1, s:217-218. Erişim:20.09.2018 http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2010_1/19rozi_mizrahi.pdf

¹⁴⁹Divin Bulut, Duygu Kızıldağ, Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2017, Cilt:15 Sayı:2, s:86. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/336115>

genin, kadınlara tanınan bazı hukuki ayrıcalıklarla düzeltilerek yeniden kurulması hedeflenir.¹⁵⁰

Kurum içinde yaşananlar Leyla'nın işine engel olamadı ve yılı dergi grubunun en başarılı üç reklamcısı arasında tamamladı. İlk iki sıra reklam harcaması yapan büyük ölçekli firmalarla çalışan reklamcılardaydı. Leyla ise reklam harcaması kısıtlı olan KOBİ ölçeğindeki firmalarla ilk üç içinde yer almıştı. Leyla, o yıl primden de iyi para kazanmış, başarısı dergi grubu içinde konuşulmuştu. Aykut, büyük firmalardan reklam vermeyenlerin listesini hazırlamış ve listedeki müşterilerle görüşmesi için Leyla'ya vermişti. Reklamcılar arasında en sıkıntılı konu portföyün yeniden dağıtılması, bir başka reklamcının portföyündeki müşteriyle iletişime geçilmesi idi. Leyla, grup içinde oluşan tepkilere rağmen Aykut'un da desteğiyle grubun gazete ve dergilerine reklam vermeyen ulusal ve global ölçekteki firmalarıyla iletişime geçti, ziyaretler gerçekleştirdi. Yavaş yavaş bu firmalardan da reklam almaya başladı. Leyla'nın başarısı üzerine grubun sahibi Leyla ile tanışmak istedi. Aykut'a da ortada şaşırtıcı bir durum olduğunu ve bu başarının desteklenmesi gerektiğini aktardı. Herkesin hâlimden memnun olduğu günlerden sonra Aykut, gazetenin reklam departmanında çalışan Talha'nın reklam koordinatörü olarak aralarında Leyla'nın da bulunduğu satış temsilcilerinin başına getirildiğini, bundan sonra herkesin ona bağlı çalışacağını ilettili. Bu karar Aykut'a en tepeden dayatılmış olsa da kendi camiası içinden biri olduğu için itiraz edememişti.

Leyla, bu sefer kendini yakından ilgilendiren bir terfiyle karşılaşmıştı. Bu terfiinin diğeriyle ortak noktası, yeterince bilgi birikimi ve tecrübe sahibi olmasına bakılmaksızın gruba yakın bir isim üzerinden gerçekleşmiş olmasıydı. Tepeden inme, torpille gelen bu terfiye karşı grubun reklam satış ekibinin verdiği tepki ortaklı. Talha'ya gazetede yaşadığı bir sorun nedeniyle kurum içinde gidebileceği başka bir yer aranmış, adamcılıkla korunmaya alınmış, dergi grubuna gönderilmesine karar verilmişti. Talha hak-

¹⁵⁰ a.g.e. s:85

kında çalışanlar arasında sürekli sohbetler yapıldı, patronun adasını kabullenemeyenlerin sayısı azımsanamayacak kadar fazlaydı. Bu kayırma, diğer çalışanların performansını olumsuz yönde etkiledi. Aykut'a ve kuruma duydukları güven ve saygının giderek azalmasını sağladı. Doğruluk ve hakkı gözetme ilkesine olan inanç zayıfladı. Üst yönetimin terfilerde tekrarlanan yaklaşımı, kendilerinden olmayan çalışanlara karşı duyarlı olmadığını kanıtladı. Çalıştığı kurumda yükselmek için yetenek ve verimliliğini sürekli geliştirmeye çalışan Leyla, kendisine bir alan açılmayacağını anladı. Üstüne Talha'nın işe başladıktan sonra ekiple iletişimde emrivaki konuşmaları, portföy bölüşülürken müşteriler için "artık sizin görüşmenize gerek yok, ben görüşürüm" şeklindeki yaklaşımı rahatsızlık yarattı. Onca emek ve çaba, bu muameleye maruz kalmak için miydi? Aykut ise ekibe farklı, Talha'ya farklı davrandı. Ekibe "sizi anlıyorum, bir çözüm bulacağız" derken Talha'ya "ne gerekiyorsa yap" diyerek Talha ve ekibi karşı karşıya getirdi, çatışma yaşanmasına neden oldu.

Talha, Leyla'nın müşteri portföyünü zorla elinden almak istedi. Leyla portföyünü devretmek istemeyince de açık ofis olarak çalıştıkları ortamda dolaba yumruğunu vurup, yüksek sesle bağırarak müşterileri kendisine vermesini istedi ancak son aşamada portföyü bölüşmeyi kabul etti. Leyla, herkesin içinde yaşanan bu tatsız olayın ardından Aykut'la konuştu. Aykut'taki tavır değişikliğini görünce de "burada kalmayı sürdürmem anlamsız" deyip iş aramaya başladı. Kalıp mücadele etmeyi gerektirecek eşik çoktan aşılmıştı. Her şey yolunda giderken sistem, grubun bir adamına feda edilmişti, üst yönetim de buna boyun eğmişti.

Ne yazık ki şirketlerde pozisyonların büyük bölümünün, o görev için yeterli niteliklere sahip olmayan çalışanlarla dolu olduğuna ve terfilerde öncelikli görüldüklerine tanıklık ederiz. Bunu da nepotizm kavramı ile açıklayabiliriz. Nepotizm, Latince "yeğen" anlamına gelen "nepos" sözcüğünden türetilmiştir.¹⁵¹ Ne-

¹⁵¹ Korhan Karacaoğlu, Derya Yörük, Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması, "İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2012, Cilt:14 Sayı:3, s:3. Erişim:20.09.2018

potizm “Rönesans döneminde bazı Papa’ların yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimleridir. Bu dönemdeki uygulamalar kilisenin etkinliğini ve diğer kişilerin morallerini olumsuz olarak etkilemiştir.”¹⁵² En önemli problemlerinden sayılan kayırma (nepotizm) günümüzde ahabap çavuş ilişkisi (karşılıklı çıkarları gözeterek sıkı dostluk içinde olma) olarak tanımlanabilir. İş yapanların, bilgi seviyelerine göre değil, yönetim ilişkilerinde yakınlığı dolaısıyla seçilmesi ile yapılan uygulamadır.¹⁵³ Nepotizm, hem kamu hem de özel sektör işletmelerinde karşılaşılan önemli sorunlardan biridir.¹⁵⁴ Günümüzde nepotizmi politika, yayıncılık ve otomobil yarışları gibi birçok alanda görmek mümkündür. “Nepotizm, favorizm ve kronizm gibi kayırmacılık biçimleri, genel olarak, meslek kurallarına aykırı davranışlar içermesi nedeniyle eleştiri almış profesyonel olmayan uygulamalardır.”¹⁵⁵

Zaman içinde Leyla’nın, Talha’nın iş yapış şekline ve iletişim dilinden duyduğu rahatsızlık azalmadı. O gelene kadar işinde mutluymuş. Bir üst pozisyon için istekliymiş ve bunun için çabalıyordu. Aykut, kendisine farklı sorumluluklar vererek işinden memnun olmasını sağlamıştı. Leyla’nın beklentisi geleceği görebilmek ve netlikti. Oysa her iki unsur da eksikti, haksızlığa uğradığını hissetmişti. Sadakati zayıflamış, içten içe mutsuz olmuş, motivasyonu düşmüş, iş aramaya başlamıştı. Aykut’a geribildirim vermiş, beklediği desteği görememişti.

Leyla, Talha ile üç ay birlikte çalıştı. Daha iyi koşullarda iş bularak kurumdan ayrıldı. Talha, bugün kariyerine aynı grupta yıllar

<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/235322>

¹⁵²Nuri Ören, Örgütlerde Nepotizm ve Önemi, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2015, Yıl:3, Sayı:20, s:344 Erişim:20.09.2018

http://www.asosjournal.com/Makaleler/276753474_928%20Nuri%20ÖREN.pdf

¹⁵³a.g.e. s:344

¹⁵⁴Tuncer Asunakutlu, Umut Avcı, Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010, Cilt:15, Sayı:2, s:96. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194571>

¹⁵⁵Mustafa Büte, Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır?, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, Sayı:29, s:1

ŞİRKETLER YILDIZ ÇALIŞANLARINI NEDEN KAYBEDER?

öncesinde devraldığı koordinatörlük mesleği ile devam ederken Leyla da bünyesinde televizyon kanalı ve radyolar olan bir grupta reklam grup müdürü olarak çalışmaya devam etmektedir. Sektöründe tanınan, saygınlık kazanan bir isim olmayı başarmıştır. Aykut ise aynı grupta genel müdürlük görevini sürdürmektedir.

İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zafiyete; iş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından, iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır. İşletmeler insan kaynaklarını seçerken adayın işin gerekliliklerine uyumu, eğitim ve deneyim durumu, sektör ve bölüm bilgisi gibi konuları göze almak zorundadırlar. Ancak adayın işletmenin üst düzey yöneticilerinden biriyle veya işletme sahibiyle akrabalık ilişkisi olması, personel seçimi yapan bölümün objektif olamamasına yol açmaktadır.¹⁵⁶

ONUNCU BÖLÜM

Aidiyet

1960'LARDAN BERİ ÇALIŞAN bağlılığı hem yöneticiler hem de araştırmacılar için en heyecan verici konulardan biri olmaya devam etmektedir.¹⁵⁷ Örgütsel bağlılık, çalışma hayatının temel kavramlarından biridir. Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir.¹⁵⁸ Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır: Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergesidir.¹⁵⁹ Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma.

¹⁵⁷Güney Çetin Gürkan, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006, s:12. Erişim:20.09.2018 <http://193.255.140.18/Tez/044392/METIN.pdf>

¹⁵⁸Nazif Yıldırım, Onur Can Benlier, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Tunceli İli Kamu Kurumu Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Tespiti, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2016, Cilt:9, Sayı:46, s:878, Erişim:20.09.2018, http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt9/sayi46_pdf/6iksisat_kamu_isletme/yildirim_nazif.pdf

¹⁵⁹a.g.e. s:879

İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve bunu takiben de örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşama olan kimlik kazanmada ise birey, örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder.¹⁶⁰ Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır.¹⁶¹ Bunun için işveren, çalışanın yetenek ve becerilerini geliştirerek ondan daha fazla verim almayı, kuruma bağlılığını artırmayı amaçlar. Çalışan sadakatini sağlamak tek seferlik bir iş değil, sürekli canlı tutulması gereken bir duygudur. Aksi takdirde artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanı elde tutmak giderek zorlaşmaktadır. Ayrıca yetenek ekonomisinde, yetiştirilmiş ve yetenekli bir çalışanın kaybedilmesi ile birlikte işletmeler de önemli kayıplar vermektedirler. Örneğin; yetenekli bir satış elemanının kaybedilmesi ile müşteriler bile kaybedilebilmekte ve işletmeden ayrılan çalışan, rakip işletmelerde katma değer yaratabilmektedir. Yetenekli çalışanların işe alınıp yetiştirilme ve işletmeden ayrılma maliyetleri sektörler için değişmektedir.¹⁶² Bir çalışanın yetiştikten sonra işten ayrılması kuruma sadece ek maliyet getirmemektedir. Çalışanın şirket kültürünü ve sırlarını öğrenmesi, *know-how* transferi, müşteri bilgilerine ulaşması, iş yapış modellerini kavraması ve bu bilgileri başka şirketlerle paylaşması da çalıştığı kurumu zora sokmaktadır. Üstelik çalışana yapılan eğitim gibi harcamalar da kurumda faydaya dönüşmeden başka bir şirkete gitmektedir.

¹⁶⁰Güney Çetin Gürkan, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006, s:5. Erişim:20.09.2018 <http://193.255.140.18/Tez/044392/METIN.pdf>

¹⁶¹a.g.e. s:5

¹⁶²Selen Doğan, Özge Demiral, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008, Cilt:17, Sayı:3, s:163. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50475>

A

Çalışan sadakatini sağlayan nedenler arasında yöneticinin çalışana yaklaşımı, kurumun marka bilinirliğinin ve itibarının yüksek olması, çalışanlarıyla etkili bir iç iletişim kurması, kariyer planı yapması ve terfi politikalarını önceden belirlemiş olması, ücret, çalışma ortamı gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Çalışan güvenini esas alan ilkelerin işler kılındığı, adil ve dürüst ilişkilerin yürütüldüğü, çalışanla işveren ya da yönetimin güçlü bağlar kurduğu, manevi yönden geri bildirim sağlayan, takdir eden, ödüllendiren, istikrarlı ve verimli çalışmaya olanak veren bir kurum, çalışanları için önemli bir tercihtir. Çalışanın sadece ücreti yüksek olduğu için bir kuruma kendini adamasını beklemek yanlıştır. Çoğu nitelikli çalışan işini bırakarak daha az ücretle başka bir kurumda çalışmayı, yukarıda saydığımız şartları daha fazla sağladığı için kabul etmektedir. Bu noktada işverenin ve yöneticilerin çalışanı kuruma bağlamadaki başarısızlığı ortaya çıkmaktadır. Bağlılığı yüksek olan çalışan daha üretkendir, verimliliği ve müşteri odaklılığı daha fazladır. Bu durum, kurumun kârlılığına da, performansına da olumlu yansır. Önemli olan bağlılığı sürdürülebilir hâle getirmektir.

Geçmişte ilk girdikleri işten emekli olanların sayısı oldukça fazlaydı. İşverenler çalışanlarına, çalışanlar da işverenlerine ve çalıştıkları kuruma sadıktı. İşveren ve çalışan arasındaki güven duygusu daha güçlüydü. Günümüzde bu durum değişti. Tüm çabalara rağmen çalışan aidiyeti zayıfladı; kuşakların işe bakış psikolojileri değişti, sadakatın ve bağlılığın göstergesi olarak ilk iş yerinden emeklilik hedefi geçmişte kaldı. Hatta birçok uzman, iş değiştirme sıklığının yeni trend olduğu konusunda hemfikir oldu.

Çalışan, daha iyi olanaklara ve daha yüksek maaşa sahip olmak, işyerinde düzelmeyen sorunlardan ya da ağır çalışma koşullarından kurtulmak, şirket içi çatışmalardan zarar görmemek, bulunduğu pozisyonda yaşadığı kariyer tıkanıklığını aşmak, iş yoğunluğu nedeniyle mesai saati sonrasında evden çalışmak zorunda

kalmak, iş heyecanını kaybetmek, yeni beceriler edinmek, ulaşım kolaylığı sağlamak gibi nedenlerle işten ayrılmaktadır. Aidiyet duygusu sorunlu birinden verim alınamayacaktır. Bugün kurumlar, müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetini de önemsemektedir. İnsan kaynakları ve iç iletişim departmanları *aidiyet duygusunu artırma çalışmalarına* önem vermektedir. Bu departmanların temel amacı, şirket içi iletişimi arttırarak çalışanın kuruma olan bağlılığını pekiştirmek, motivasyonu sağlamak, üst yönetimle sosyal paylaşımı geliştirmek, ortak bir iletişim dili oluşturarak kurum kültürünün benimsenmesini sağlamaktır.

Sadakatın karşılıksız olması beklenmemelidir. Çalışanından yüksek sadakat beklentisi içinde olan bir kurum aynı şekilde çalışanına karşı yüksek sadakat göstermelidir. İki taraf da bu amaca yönelik motive edici hedefler belirlemelidir. *Ben* değil *biz* olma anlayışını sağlamlaştırmalıdır.

Günümüz iş dünyasında, şirketlerin rekabetçi bir maaş sunması veya çalışanların üst düzey yeteneklere sahip olması yeterli değildir. İş arayışı içinde olanlar temelde kendi vizyon, değer ve hedefleriyle uyumlu şirketlere katılmayı amaçlamaktadır. Örgüte yeni katılan iş görenlerin oryantasyon dönemindeki örgüte bağlılık derecesi ile altı ay sonraki örgüte bağlılık derecesi arasında önemli bir farkın olduğu ortaya konulmaktadır.¹⁶³ Çalışanların iş deneyimleri ve çalışma ortamına uyum düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de değişim göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer tarafından üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktan oluşmaktadır.¹⁶⁴ Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü duygusal, sürekli ve normatif bağlılığın ortak noktası, iş gören ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını

¹⁶³Selen Doğan, Selçuk Kılıç, Örgütsel Bağlılığın Sağlanması ve Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi, Örgütsel Bağlılığın Sağlanması ve Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 2007, s:51. Erişim:20.09.2018 <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>

¹⁶⁴a.g.e. s:51

azaltan bir bağın oluşmasını esas almasıdır. Yani, bu üç bağıllık türünde de iş görenler örgütte kalmaya devam etmektedir. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde ihtiyaca ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.¹⁶⁵

Nitelikli çalışanların firmaya kazandırılmasında işveren markasının doğru yönetilmesinin ve güçlü şirket kültürü oluşturulmasının önemli rolü vardır. Genel bir tanımlama ile işveren markası, bir kurumun çalışabilecek en iyi yer olduğu algısıdır. Kurumun değerlerinin, insan stratejisinin, personel profilinin, yöneticilerinin, ortaklarının, misyonunun ve sosyal sorumluluk anlayışının toplumdaki olumlu karşılığıdır. Şirketin rekabette öne çıkmasına, aday deneyimini geliştirmesine, başvuru havuzunu derinleştirmesine, çalışanları uzun süre elde tutmaya, güvenilirlik sağlamaya yardımcı olur. Bu sayede nitelikli çalışan, kuruma daha kolay çekilir, kurum en iyi personeli seçme şansına sahip olur. Şirket kötü bir üne sahipse, işe alım çabaları zarar görür, daha az başvuru alınır. Sosyal medya, geçmiş ve şimdiki çalışanların olumlu ve olumsuz geri bildirimlerine kolaylıkla erişme imkânı sağladığından insan kaynakları departmanlarının kurumun imajı ve mesajı üzerindeki etkisinin farkında olması gerekir. Son zamanlarda işveren markası kadar sıklıkla duyduğumuz bir diğer kavram da çalışan markasıdır. Çalışan markası da bir kurumun kültür ve değerlerini, yönetim felsefesi ve iş yapış tarzını kendi çalışanları üzerinden dışarıya yansıtmasıdır. Kendi çalışanlarını marka elçisi olarak görmesidir.

Çalışan, kurum itibarını arttırma yeteneğine sahiptir. Bu nedenle çalışana kurumun misyonu, hedefleri, değerleri hakkında bilgi verilmesi, bu değerleri çalışma hayatına uyarlayacak kadar benimsemesinin sağlanması, ekibin bir üyesi olarak hissetmesini sağlayan katılım stratejisinin tasarlanması önemlidir. Bu süreç, sürekli eğitim, sertifika programı veya profesyonel gelişim atölyelerine katılım gibi araçlar kullanılarak pekiştirilebilir.

Çalışan, kurum hakkında olumlu bir şekilde konuşarak, farklı

¹⁶⁵a.g.e. s:44

sosyal ağlar üzerinden önerilerde bulunarak kurumun mesajlarının öne çıkmasını sağlar. Çalışan üzerinden paylaşılan kurum mesajları daha fazla ilgi görmekte, daha hızlı yayılmakta, dikkat uyandırmakta; aynı zamanda da kurumun genel itibarına katkıda bulunmaktadır. Pazarlama stratejilerinde, çalışan marka elçilerinin gücünden yararlanılması, daha fazla müşteri nezdinde güven oluşturulmasını temin ettiğinden üzerinde önemle durulmalıdır.

A

Berkay da aidiyet duygusu yüksek, çalıştığı kurumun marka elçisi olmaya hevesli ancak yaşadığı hayal kırıklıklarıyla işi bırakıp bırakmamak arasında gidip gelen bir yıldız çalışandı. Gıda sektöründe pazar payı yüksek olan bir kurumda, dört yıldır Doğu Marmara illerinden sorumlu satış temsilcisi olarak çalışıyordu. Çorlu'da fabrikası olan, Türkiye'de her bölgede satış ofisi bulunan kurumun Marmara bölge satış ofisi İstanbul'daydı. Berkay 28 yaşındaydı ve Marmara Bölgesi ekibinin yaşça en genç ve ekibe en son dahil olanıydı. Uzun yıllardır şirkette çalışanların kurumu ve yöneticileri kötüleyen söylemlerine maruz kalır; "Bu şirketin adı konmamış kuralları var, uyarsan iyi edersin. Şikayetçiysen, illa öneride bulunacağım dersin şansını dene. Biz zamanında çok söyledik, kimseye sesimizi duyuramadık. Burada işi biraz tecrübe et, ne demek istediğimizi anlarsın. Sen de bizim gibi yorulur, mücadeleden bıkersın," gibi motivasyonunu düşüren cümleleri sıkça duyardı. Ofis içinde ilişkiler bir dengeye oturmuştu. Çoğu çalışanın birbiriyle ahbaplık ilişkisi vardı, bu ilişki sarmalına ayak uydurmayan dışlanırdı. Berkay, bu dayatmadan hoşlanmazdı. Çünkü, dinamikti, yenilikçiydi ve statükoyu sürdürmek düşüncesi hiç ona göre değildi.

Berkay, önceki işinde de gıda sektöründe faaliyet gösteren, aynı müşteri grubuna farklı bir ürün dağıtımı yapan kurumda, satış temsilcisi olarak çalışmıştı. Patron şirketi olması, iç işleyişinin sorunlu olması nedeniyle kendi isteğiyle işten ayrılmıştı. Bu kuruma da babasının siyasi bağlantıları nedeniyle tanıştığı yakın bir dostu

sayesinde girmişti. Berkay'la ilgili bir konu açıldığında herkes konuşmasının bir yerinde onun torpille işe yerleştiğini tekrarlardı. İşe alımlarda tanıdık, baba, amca, dayı vasıtasıyla iş bulmanın hâlen geçerliliğini koruduğu Berkay örneğinde de ortaya çıkmıştı.

Türkiye'de işe alımlarda karşılaşılan en büyük sorunlardan biri torpil ve kayırmacılıktır. Torpil en çok kurumsallaşmamış, etkin bir insan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde, aile şirketlerinde, KOBİ'lerde ve kamuda görülmektedir. Topluma göre aileden olan ya da tanıdık üzerinden gelen kişiler daha güvenli bulunmaktadır. Torpil, kurumlarda hem adil olmayan hem de rasyonel olmayan bir duruma neden olmaktadır. Torpilli bir kişinin işe alınması diğer çalışanların performansını olumsuz etkilemekte; işlerinde yetkin olsalar da başarılı çalışsalar da bir yerlere gelemeyeceklerini düşündürmektedir. Torpili engellemek için işe alım süreçlerinin sistematik hâle getirilmesi, profesyonelce yönetilmesi gerekmektedir. Çalışanların güvenini sarsmamak, yönetici ekiplere duyulan saygıyı azaltmamak, motivasyonsuzluğa yol açmamak, yıldız çalışanları elden kaçırmamak için üst yönetimin ve insan kaynakları biriminin torpile geçit vermemesi gerekmektedir.

Berkay prezentabl, diksiyonu düzgün, iletişimi ve temsil yeteneği kuvvetli, dış görünüşüne özen gösteren, yoğun iş temposuna uyum sağlayabilen biriydi. Sorumlu olduğu bölgenin satış potansiyelini kendinden önceki satış temsilcisine göre artırmıştı. Her ay çıkan raporlarda birinci olamasa da toplamda kırk kişiden oluşan satış ekibinde ilk beşin içinde yer almayı başarmıştı. Yöneticisi Engin, arttırdığı satış cirosuna rağmen Berkay'ı yıldız bir çalışan olarak parlatmak yerine adeta soldurmaya çalışırdı. Başarısını sıradanlaştırmaya çalışsa da her ay üst yönetime sunulan satış raporunda Berkay'ın ismi üst sıralardaydı.

Berkay'ın kendi bölgesinde sağladığı satış ve kârlılıktaki artış egosunu büyütür, özgüvenini güçlendirir; kendini beğenmiş tavrı, hazır cevaplılığı herkese itici gelirdi. Engin'e, işten ayrılması hâlinde şirketin bölgedeki ağırlığının zayıflayacağını ima eder, ek prim, otomatik vitesli araç, terfi alma gibi taleplerini gerek açıktan

gerekse üstü kapalı olarak ifade ederdi. Hatta Marmara bölge satış ekibindekileri de galeyana getirir; birlikte en yüksek ciroyu sağladıkları için diğer bölgelere tepeden bakılmasını sağlardı. “Biz olmasak diğer bölgeler bu ayki satış hedefimizi tutturamayacaktı. Hepsinin cirosunu alt alta toptasak bizim bölgenin cirosunu yakalayamaz. Sayemizde bu ay da kurtuldular. O bölgeleri de bize versinler, satış nasıl olur görsünler. Bizden çok çalışan yok, gecemizi gündüzümüze katıyoruz, satışın yükünü biz çekiyoruz, onlarla aynı oranda prim alıyoruz. Bu adil mi?” derdi. “Çok fazla kilometre yapıyoruz; sadece evden işe gelmek, işten eve gitmek için şirket aracı kullananlara dahi otomatik vites araç veriliyorken biz trafikte *dur-kalk*ta dünyanın birincisi İstanbul’da manuel araçlarla yollarda çile çekiyoruz. Otomatik vites aracı hak etmek için ille de müdür mü olmak gerekiyor?” diyerek şikayetini dile getirirdi. Berkay’ın Engin’e ilettiği talepler, sürekli olarak “bakarız, hallederiz” gibi yanıtlarla geçiştirilirdi. Engin, ekibin haklarını üst yönetime karşı savunmaz; hepsini dinler gibi yapıp kulak ardı ederdi.

Taleplerinin karşılanması ve başarısının görülmesi konusunda Engin’den destek göremeyeceğini anlayan Berkay her yolu denerdi. Kurum içindeki nüfuzlu kişilere yönelir, onlarla ilişkilerini geliştirir ve başarılarını anlatarak üst yönetime ulaşmasını sağlardı. Berkay hırslı, ön plana çıkmak için her şeyi göze alan biriydi. Müşterileri tarafından sevilir, müşteri memnuniyetini gözetirdi. İkna yeteneği yüksekti, satış sistematüğini tüm detaylarıyla bilirdi. Yüksek performansına, müşterilerden alınan olumlu geri bildirimlere karşılık Engin tarafından takdir edilmezdi. Berkay, Engin’i eleştirmekte tamamen haksız sayılmazdı. Çünkü Engin, yanlış kararlar ve tutumlarla sahada çalışan satış temsilcilerinin moral ve motivasyonunu bozardı. Adeta ekibin yüksek ciro yapan yıldız oyuncularını işten soğuturdu.

Berkay’a göre de şirket için çok kritik olan bu pozisyona uygun olmayan biri seçilmişti. E-posta yoluyla günü kurtaran kampanyalar gönderen, bol keseden hedef veren, hedef baskısı yapan, hedefi yakalamak için yol göstermeyen, odasını terk etmeyen, sahaya

inmeyen, satış dışında ne kadar boş iş varsa ilgilenen, ay sonunda tüm başarıyı tek başına sahiplenene satış müdürünün performansı yetersizdi. “Böyle müdür olunuyorsa ben âlâsını yaparım. Satışın kalbi sahada atar ancak bizim müdür oturduğu yerden e-posta atar,” derdi. Berkay, sivri sözler ettiğinde uyarı alırdı. Eski çalışanlar da Engin’i eleştirirdi ancak sisteme teslim oldukları, “Gör ama söyleme, terfi almadan yıllarca olduğun yerde bekle” anlayışını benimzedikleri için daha pasif kalırlardı. Berkay’ın satış başarısı, Engin’de onu bir yere taşımak anlamında karşılık bulmazdı. Yöneticisi, Berkay’ın ekipteki personel içinde öne çıkmasını değil, ona belirlediği sınırlar içinde kalmasını isterdi. Bu nedenle organizasyonel gözden geçirmeye lüzum görmezdi. Zaten dört yıldır terfi almadan aynı tempoda işine devam eden birine terfi verip maaşını, yan haklarını iyileştirmek ve aracın modelini yükselterek ek maliyet oluşturmak gereksizdi. Berkay şartları kabullenerek bu sınırlar içinde kalırsa içerideki dengeler bozulmaz, kimse de beklenti içinde olmazdı.

Berkay demotive olmasına ve sistemi eleştirmesine rağmen, çalıştığı kurumu, yönetim kurulunu, ekip arkadaşlarını ve müşterilerini severdi. Sosyal medya hesaplarından kurumla ilgili paylaşımlar yapmaktan mutlu olurdu. Rakip firmalardan teklif almasına rağmen işini değıştirmezdi. Üst yönetime ve Engin’e sürekli olarak yeniden şans verir, işten ayrılma kararını ötelirdi. Ne var ki terfi almadan önündeki yıllarını kaybetmeyi ve daha fazla beklemeyi istemezdi. Satış ekibi aylık ve yıllık hedefini tutturduğunda sonuç ve mevcut imkânlar değışmediği için kendisi dışında herkes mutlu olurdu. Berkay, satış departmanları en sık iş gücü devri olan departmanlardan biriyken, şirketin çalışan bağlılığını geliştirmek için yaratıcı çözümler bulması ve kalifiye çalışanı elde tutması gerekirken, iyi eğitilmiş, sadık ve güçlü satış temsilcileri kurumu zirveye taşıyacakken elde olanın değerini neden bilmediğini sürekli sorgular, nerede hata yaptığını bulamazdı.

Berkay, performansı yüksek, hırslı bir çalışandı ancak mümkün olduğunca çabuk terfi almak için hatalar yapardı. Arzularıyla ye-

teneklerini dengeleyemezdi. Maaş artışı talebini sürekli dile getirmesi her ne kadar öyle olmasa da tek motivasyon kaynağının para olduğuna işaret ederdi. Satış ekibinde yeni bir pozisyon açılması fırsatını beklemezdi. Fırsatın ne zaman ortaya çıkacağı belli olmasa da kendisine bu yönde şans tanımazdı. Memnuniyetsizliğini çok fazla dillendirir, ekibi ve yöneticisi tarafından sıkıcı bulunurdu. Yöneticisi, Berkay'ın çalışmalarının şirket için yarattığı değeri görse de gerek şirketin politika ve prosedürlerinden kaynaklanan nedenlerle gerek kendisi onaylamadığı için terfi yolunu açmazdı. Berkay'a daha fazla sorumluluk verilmesi hâlinde daha büyük işler yaratabileceğinin farkındaydı. Çünkü Berkay satış hedefini tutturmasının yanı sıra üzerinde çalıştığı her projeyi başarıyla tamamlar, şirketi ileriye taşımaya yardımcı olacak yenilikçi fikirler paylaşırdı. Engin, Berkay'ın terfiinin ekip içinde olumlu karşılanmayacağını hesaba katardı. Ayrıca Berkay'ın yaptığı işte çok iyi olduğunu, farkındalık yarattığını ve fark edildiğini bilerek *ben oldum* düşüncesine teslim olmasından rahatsızlık duyar, popülizm ile öne çıkmasından hoşlanmazdı. Berkay'ın yönetici pozisyonunun gerektirdiği insan yönetmeyi bilme, insan ilişkilerinden anlama özelliklerinde yetersiz kaldığını düşünürdü.

Berkay'a göre de Engin rekabetten korktuğu için, kendisine meydan okuyabilecek, yetenekli, birikimli ve deneyimli çalışanları desteklemediği gibi gücünü, işini çok iyi yaptığından değil, eski çalışan olmasından ve unvanından alırdı. Çalıştığı herkesin kendisi gibi olmasını ister, otoritesine itaat edilmesini severdi. "Ben" yerine "biz" diyebilecek bir yönetici değildi. Birbirini suçlayan Berkay ve Engin'in ihtiyacı olan şey *öz farkındalık* içinde kendilerine karşı dürüst olmayı başarmaktı. Çünkü her ikisi de olayları öznel olarak değerlendirip suçu başkasında aramaktaydı.

Goleman'a göre kendini bilme, kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaçlarını ve güdülerini derin bir şekilde kavramasıdır. Öz bilinci yüksek kişilerin temel özellikleri ne aşırı eleştireliliğe ne de gerçeklikten uzak umutsuzluğa kapılmalarıdır. Tersine kendilerine ve başkalarına karşı dürüst olabilmeyi başarma-

larıdır.¹⁶⁶ Psikolog Reuven Bar-On'a göre de kişisel beceriler ve bireyin kendisiyle olan ilişkisi, kişinin sahip olduğu esas değerlerdir. "Benlik", kişinin kendisini doğru bir şekilde algılaması, anlaması ve kabul etmesidir. Duygusal zekânın bu bileşeni, güvenlik, içsel güç, kendine güven ve biricik olduğuna inanmak hisleriyle ilişkilidir. *Öz farkındalık*, kişinin duygularının farkında olduğunu ve onları anlayabildiğini ifade etmektedir. Bu beceri kişiye duygularını tanıma, birbirinden ayırt etme, çeşitli duyguları neden ve niye hissettiğini bilme yetisi kazandırmaktadır.

A

Berkay, Antalya bölge müdürü Yusuf'un emekliye ayrılmasıyla yerine Marmara Bölge ekibinden en zayıf halka olarak gördüğü Okan'ın gönderileceğini öğrendiğinde hayal kırıklığı yaşadı. Bölge müdürlüğü için adı dahi geçmemişti. Engin, Berkay'ın bu duruma tepki vereceğini bilmesine rağmen "Bir süre söylenir sonra yerini bilir," dedi. Nitekim öyle de oldu, Berkay uzunca bir süre söylendi ancak zamanını ve enerjisini doğru bir şirkete yatırıp yatırmadığını daha fazla sorgulamaya başladı. Çalışan markası olabilecek bir yıldız çalışan işten ayrılma noktasına gelmişti; ya istifa edecekti ya da eksikliklerinin üzerine gidecekti. Berkay'ın üstün yönlerini geliştirmesinin yanı sıra zayıf ya da kendisine itiraf etmekte zorlandığı yanlarını kabul etmesi gerekirdi. Her durumda kendini bilirse, zayıflıklarını ve üstünlüklerini objektif olarak değerlendirebilirse kariyerinin önündeki engelleri görebilecek; aksi takdirde kendisiyle ilgili iyimser olmayı sürdürecekti.

Karar verme sürecini başlatmanın en iyi yolu; işi, maaşı, ek hakları, kariyer planlaması, gelişme ve terfi fırsatları, stresle baş etme yeteneği, kurum içi ilişkileri yönetme becerisi, kendisini aşağı çeken özellikleri üzerinden mevcut işinin ve kendisinin artıları ve eksilerini çıkarmak, kişisel SWOT analizi yapmaktır. Bu yolu

¹⁶⁶Tuba Bekiş, *Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, s:40

tercih etmesinin nedeni, ekip olarak aldıkları bir eğitimdi. Kişisel SWOT analizi üzerinden kendi karnesini çıkarabilecek; güçlü özelliklerine odaklanacak, zayıf noktalarını en aza indirebilecek, çevresindeki fırsatlardan mümkün olduğu kadar fazla yararlanabilecekti. Bu analizi kendi kariyer ve kişisel gelişimi için kullanabilecekti.

SWOT analizi, bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir. Bu teknik, projenin ya da ticari girişimin hedeflerini belirlemeyi ve amaca ulaşmak için olumlu ya da olumsuz olan iç ve dış faktörleri tanımlamayı gerektirir.¹⁶⁷

SWOT kavramı, İngilizce *Strenghts* (Avantajlar), *Weaknesses* (Dezavantajlar), *Opportunities* (Fırsatlar) ve *Threats* (Tehditler) sözcüklerinin baş harflerinden meydana gelmektedir.

Berkay'ın gerçekçi olarak hazırladığı, tatsız gerçeklerle yüzleştiği kişisel SWOT analizi sonucunda şunlar ortaya çıktı:

İşimi ve şirketimi çok severim. Müşterilerimi markaya karşı sürekli etkilerim. Başka markaya değil bizim markaya sadık kalmalarını sağlarım ve bunu içtenlikle yaparım. Müşterilerimle ve üst yönetimle iyi iletişim kurarım ancak yöneticime ve ekip arkadaşlarıma karşı fevri çıkışlar yapar, sivri sözler ederim. Satışta ikna yeteneğine sahibim ve sürekliliği olan ilişkiler geliştiririm. Olumsuz durumlar karşısında ekip içinde en çok ben söylenirim. Konuşmamam gereken kişilerin yanında konuşurum. Ekipte benden daha iyi satış temsilcileri var. İlk beşte olabilirim ancak ilk üçe nadiren girdim. Ne kadar iyi olursam olayım benden daha iyileri var. Aylardır liste başı olan Erkut dahi benden daha mütevazı. Onun tecrübesinden yararlanacağıma onu kendime rakip görürüm. *Ben oldum* demek için daha çok yolum var. İyi bir satışı olabilirim ancak üzerine gidilmesi gereken eksiklerim var. Pro-

¹⁶⁷Çağatan Taşkın, Girişimcilik Kültürü: Yaratıcılık ve Fırsat Analizi, s:3. Erişim:20.09.2018

https://www.academia.edu/12408157/GİRİŞİMCİLİK_KÜLTÜRÜ_YARATICILIK_VE_FIRSAT_ANALİZİ

fesyonel bir destek alabilirim. Kendime daha fazla yatırım yapabilirim.

Berkay bu sayede kariyerinin nerede olduğunu ve nereye gidebileceğini değerlendirdi. Ekip arkadaşlarından kendini ayıran, kariyerini ilerletmeye ve kişisel hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak yeteneklerini belirleyip geliştirmek için yapabileceklerini araştırdı ve profesyonel bir destek almaya karar verdi.

Berkay, kendi SWOT'unun ardından aldığı profesyonel destekle ilişki yönetimi, iletişim ve yönetici becerilerini öğrenmeye ağırlık verdi, aldığı bireysel eğitimlerle zayıf taraflarını geliştirdi. Önce hiddetli mizaca sahip olmasının olumsuz izlerini silmeye çalıştı. Ekip arkadaşlarına karşı toleranslı davranmaya, yargılayıcı veya savunmacı olmamaya çalıştı.

Berkay terfi alamasa ve çalışma koşullarında değişiklik yapılmasa da kendini ait hissettiği bir yerdeydi. İnsan ihtiyaçlarının piramit şeklinde bir hiyerarşiye tabi olduğunu keşfeden ABD'li psikolog Abraham H. Maslow, *Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi*'nin üçüncü basamağında ait olma ve sevgi ihtiyacından, başkalarıyla birlikte yaşamanın, kabul görmenin öneminden söz etmiyor muydu? Berkay, bir yapının parçası olduğunu bildiği, onunla bütünleştiği bir şirketteydi. Marka değerini bu denli içselleştirdiği, yüksek aidiyet hissettiği için müşterilerinin zihnine yerleşmesi ve olumlu izler bırakması mücadelesinden hiçbir zaman vazgeçmedi. Berkay, bugün aynı kurumda Doğu Marmara Bölge Müdürü olarak çalışmaya devam etmektedir. O dönem yaşadıkları karşısında istifa etmesinin önündeki engel, çalıştığı şirkete aidiyet hissetmesiydi.



Çalışan sadakatini teşvik etmek, her kurumun uzun vadeli başarısı için gereklidir. Çalışanların kuruma aidiyet hissetmesi ve kurumdaki çalışma sürelerinin artması, kurumun işletme gider-

lerini düşürmekle kalmaz, verimliliği artırır ve herkes için çok daha istikrarlı bir çalışma ortamı sağlar. Çalışan, aidiyet duygusu hissettiğinde yönetimle veya şirketle bir bütün olarak empati kurmaya başlar. İşletmenin önceliklerini kendi öncelikleri gibi görür. Çalışan memnuniyeti arttıkça, çalışanlar arasında da daha iyi ilişkiler kurulur.

Çalışan sadakatini inşa etmek zordur. Çalışan sadakatinin en önemli bileşenlerinden biri yönetime, lidere güven duymaktır. Yönetim iyiye ve pozitifse aşağıya akan enerji de o şekilde olur. Bir kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü oluşturur kurum kültürünü geliştirmek, yönetim ve çalışanlar ile çalışanların kendi arasındaki kişisel etkileşimi artırır.

Yöneticinin şirket kültürünün nabzını tutarak kişilerarası sorunları kişisel işlere *karışmadan* çözmesi gerekmektedir. Yöneticinin tarafsızlığını koruması, çalışanlar arasındaki sorunlardan kendini ayırarak konuya nesnel olarak bakması gerekir. Sorunlarla ne kadar iyi başa çıkarsa çalışan tutumunu şekillendirmede o kadar etkili olur. Yapısal bir uyumsuzluk çözümü sistemine sahip olmak, adil ve dengeli bir yönetim stili oluşturmak için gereklidir.

Çalışanın terfi almak konusunda hayal kırıklığı yaşamaması, beklentilerinin karşılanmaması da hedeflerine ulaşmada sorun yaratır ve sadakat duygusunu zayıflatır. Ayrıca çalışanın inisiyatif kullanacağı, sorun çözerek başarılı olacağı alanlar açarak, yaptığı işten tatmin duymasını sağlayarak çalışan katılımını yönetmek gerekir. İş yaparken kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu da önemlidir. Şirketin gerekli ekipmanı sağlaması, ekipman düzeyini artırması, çalışanın tutum ve hedeflerine olumlu yansır. Yine yönetici, çalışandan saygı talep ederken çalışanına hak ettiği saygıyı göstermelidir. Çalışan sadakatini kazanmanın yollarından biri de ona güvendiğini göstermektir. Çalışan için ulaşılabilir hedefler belirlemek, çalışanın performansını olumlu bir şekilde etkilemek için geri bildirim sağlamaktır. Çalışanın takdir edilmesi, ödüllendirilmesi de önemlidir. Sadakati arttıran bu unsurları bir kerede

ŞİRKETLER YILDIZ ÇALIŞANLARINI NEDEN KAYBEDER?

uygulamak zorunluluğu olmasa da, unutulmamalıdır ki çalışan, davranış, yönetim tarzı ve şirket performansı değişikliklerine yavaş yavaş cevap verir. Yani her olumlu eylem, her iyileştirme bir sorunu çözer. Önemli olan harekete geçmek, çalışan bağlılığını pozitif davranışlar üzerine inşa etmektir.

ON BİRİNCİ BÖLÜM

Tükenmişlik Sendromu

ÇALIŞMA HAYATINDA SON yıllarda önemli görülen konulardan biri de esnek çalışmadır. Kurumlar, küreselleşmeyle birlikte gerek teknolojik gelişimlerden yararlanabilmek gerek artan rekabet şartlarına ayak uydurabilmek ve verimliliklerini sürdürebilmek için istihdam şartlarını, çalışma koşullarını, çalışanlardan beklentilerini değiştirmekte, çalışma saatlerinin düzenlenmesi konusunda esnekliği önemsemektedir. Çalışanların nasıl, ne zaman ve nerede çalışacakları konusunda daha fazla çeşitlilik ve esneklik sağlanması önemli hâle gelmektedir.

Ekonomik ve endüstriyel çevrenin sürekli değişmesi sonucunda işletmeler de kendilerini sürekli yenilemek zorundadır. Bu nedenle, artık işletmelerden beklenen; standardizasyon yerine çeşitlilik ve karmaşıklık, büyüklük yerine yalınlık; katılık ve kuralcılık yerine akışkanlık ve açıklık; durağanlık yerine değişkenliktir. Bu beklenti *esneklik* olarak tanımlanmaktadır. Esnek çalışma, çalışanın işte geçireceği zaman yönünden bağımlılığını azaltan, işe başlama ve bitirme saatleri çalışanın istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenen, ara dinlenmeleri farklı zamanlarda kullanılabilen, günlük ça-

alışma sürelerine göre değişik olarak tespit edilebilen, çalışanın çalışmadığı bazı günleri, ileriki haftalarda telafi etmesi imkânını tanıyan bir çalışma türüdür.¹⁶⁸

Oysa ülkemizde esnek çalışmadan anlaşılan, çoğunlukla uzun çalışma saatleridir. Özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde esnek çalışma, büyük ölçüde kayıt dışı çalışma anlamına gelmektedir.¹⁶⁹ Esnek çalışma saatleri olarak ifade edilen uzun çalışma saatleri hem mavi yakalıların hem de masa başında çalışan beyaz yakalıların sorunu olmaktadır. Beyaz yakalıların standart çalışma saatleri daha kısa gibi görünse de iş ilanlarında *esnek çalışma saatleri* olarak geçen ifade, fazla mesai yapılacağına işaret etmektedir. Ancak her zaman uzun süre çalışmak, daha çok iş bitirmek anlamına gelmemektedir. Önemli olan; çalışanların verimliliği ve etkin çalışmasıdır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) 35 üye ülke ile Rusya, Brezilya ve Güney Afrika'yı dahil ederek hazırladığı "Daha İyi Yaşam Endeksi"nde (Better Life Index 2017) 38 ülke arasında en iyi yaşam endeksine sahip olan ülke Hollanda oldu. Türkiye ise listede son sıralarda yer aldı. Ayrıca Türkiye, haftalık 50 saat ve üzeri çalışanların toplam çalışanlara oranının en yüksek olduğu ülke çıktı. Endekse göre Türkiye'de çalışanların %34'ü 50 saatten fazla çalışıyor. Bu süre, OECD içerisindeki en uzun çalışma süresi. Erkek çalışanların % 37'si, kadın çalışanların ise % 26'sı için mesai saatleri uzun. Üstelik çalışanların yüzde 35'i işyerinde baskı gördüğünü beyan ediyor.

Çalışanların tamamının esnek çalışma uygulamalarını olumlu karşıladıklarını söylemek zordur. Son yıllarda hızla yaygınlaşan ama ülkelere ve şirketlere göre değişkenlik gösteren esnek çalışma modelleri, çalışanın beklentilerinin karşılanması noktasında ye-

¹⁶⁸Tuğçe Başdoğan, Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, s:18

¹⁶⁹Emine Tozlu, Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma Ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2011, Cilt:3, Sayı:4, s:101. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/213973>

tersiz kalmakta; iş tatminini ve işgücü verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Örneğin; uzun çalışma saatleri, çalışanın ailesine veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendisini yenileyememesine yol açmaktadır. İş ve özel yaşam dengesinin kurulmaması, çalışanda performans kaybına neden olmaktadır. İş dünyasının trendleri arasındaki yerini alan *mobilleşme* ile birlikte mesai bittiği zaman işin bitmiş olmaması, neredeyse 24 saat çalışmak zorunda kalınması kişinin özel hayatına ayırdığı zamanı kısıtlamaktadır. Fransa'da ise (en az 50 çalışanı olan şirketlerde çalışanlar için geçerli) *mesai saatleri dışında gelen e-postalara cevap vermeme ve çevrimdışı kalma hakkı*, 2017 yılında yasal olarak tanınmıştır. Çalışanların özel yaşantısıyla çalışma hayatı arasında denge kurulması; iş yeri baskısı yüzünden, stres, tükenmişlik, uyku sorunu ve ilişki zorluklarının önüne geçilebilmesi bu yasayla sağlanması beklenen kazançlardır.

Türkiye'de ise mesai dışı e-posta almak ya da telefonla aranmak, WhatsApp üzerinden şirket içi gruplara katılmak, saat fark etmeksizin birbirine online olarak mesaj göndermek normal karşılanmaktadır.

A

Uzun çalışma süresi ile verimlilik artmamaktadır; artan çalışma süresidir, azalan saat başına verimdir. Bu nedenle çalışma saatlerinden çok verimlilik önemsenmelidir. “Çok çalışan” değil “çok verimli” bir toplumda şirketler de, ekonomiler de büyüyecektir. İş ve özel yaşam dengesini kurabilen mutlu çalışanın verimli olduğu, işi ile özel hayatı iç içe geçmiş çalışanın performans kaybıyla verimsizleştiği göz ardı edilmemelidir.

Verimlilik, bir mal veya hizmet üretim sisteminde kullanılan üretim faktörleri ile ortaya çıkan üretim miktarı arasındaki oransal ilişki olup kaynakların etkin kullanımını ifade eder.¹⁷⁰ Verimlilik

¹⁷⁰Sinan Aydın, Öğretmenler Açısından Eğitimde Verimliliği Etkileyen Faktörler, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s:6. Erişim:20.09.2018

araçları, çalışanların performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanların daha iyiye ulaşma çabasına etki eder. Verimliliğin artması; maliyetlerin düşmesini, üretim miktarının artmasını ve kalitenin yükselmesini sağlar.

Verimlilik artışını sağlayan belli başlı faktörler vardır. Bu faktör sadece ücret artışı değildir. İş görenin yönetime katılması, terfi, takdir, övgü, eğitim imkânları ve ödül verilmesi gibi psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel özendiricilere dayalı motivasyon uygulamaları yoluyla iş görenlerin verimliliği arttırılabilir.¹⁷¹

Şirketlerin verimliliğini etkileyecek en önemli unsur insan iken şirketlerde stres faktörlerinin etkili olması; çalışanın performansının düşmesine, verimsizliğe, ruhsal ve fiziksel sağlığında bozulmaya ve hatta işten ayrılmasına neden olur. Bu durum, günümüzde hızla yayılan “tükenmişlik sendromu”nu tetikler. Tükenmişlik sendromuna yol açan en önemli etken çalışma hayatındaki olumsuz koşullardır.

Modern çağın önemli bir fenomeni olarak uzun zamandır fark edilen “tükenmişlik” terimi, Greene’nin 1961 yılında yayınlanan ruhsal açıdan çöküntüye uğramış bir mimarın işini bırakıp Afrika ormanlarına kaçışını anlatan *Bir Tükenmişlik Olayı* (A Burnt-Out Case) adlı romanında aşırı derecede bitkinlik ve bireyin işi için hissettiği öfke duygusu ile birlikte idealizmini kaybetmesi şeklinde tanımlanmıştır.¹⁷²

Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçen ve literatürde kullanılan *Maslach Tükenmişlik Ölçeği*’ni geliştiren Maslach’a göre tükenmişlik “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umut-

<http://www.sehirhafizasi.sakarya.edu.tr/wp-content/uploads/2017/12/2004.148241.Öğretmenler-açısından-eğitimde-verimliliği-etkileyen-faktörler.pdf>

¹⁷¹Hüseyin Akyıldız, Mevlüt Karabıçak, Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2002, s:69. Erişim: 20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/195066>

¹⁷²Mehmet Halit Yıldırım, Leyla İçerli, Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2010, s:124. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/150938>

suzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom”dur.¹⁷³

Maslach ve Jackson, tükenmişliği, duygusal tükenme, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta tanımlamışlardır.¹⁷⁴ Duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel ve stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir.¹⁷⁵ Duyarsızlaşma; çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz alaycı bir tutum sergilemeleridir.¹⁷⁶ Kişisel başarının azalması; bireyin kendisi üzerindeki olumsuz değerlendirmeye eğilimi olarak ifade edilebilir.¹⁷⁷

Kurumlar, tükenmişlik sendromu ile özellikle yüksek performanslı ve potansiyelli yeteneklerini kaybederler. Tıpkı bankacılık sektöründe çalışan Evrim’in hikâyesinde olduğu gibi.

Evrin son işyerine kadar çok çalışan, başladığı işi bitirmeden gözüne uyku girmeyen, üzerindeki sorumluluğu yerine getirdiğinde adeta kuş gibi hafifleyen, yarım bırakılmış veya çözüme kavuşmamış bir işte enerjisini kaybeden yıldız bir çalışandı. Bağımlı gibi çalıştığı, işiyle özel hayatı arasına mesafe koyamadığı, buna bağlı olarak tükenmişlik sendromu yaşadığı bir dönemde tükenmişliğinin nedenlerini sorguladı. Asıl cevap iş hayatının dinamiklerinde saklıydı.

A

Evrin, 1975 yılında Ankara’da doğdu. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümü’nden mezun

¹⁷³a.g.e. s:124

¹⁷⁴a.g.e. s:124

¹⁷⁵a.g.e. s:124

¹⁷⁶Mehmet Halit Yıldırım vd., Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt:6, Sayı:1, 2014, s:36.

Erişim:20.09.2018http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/OYBED-2014_1/mehmet_halit_yildirim2.pdf

¹⁷⁷a.g.e. s:36

oldu. Üniversiteden mezun olduktan sonra yüksek lisansa başladı. Bankacılıkta kariyer hedefi vardı. Bu nedenle bir bankanın açtığı uzman yardımcılığı sınavına katıldı. İngilizce eğitim almış ve üstüne üstlük bir süre de yurtdışında yaşamış olduğundan sınavı kolaylıkla kazandı. Aslında uzman yardımcılığı zor bir sınavdı, çok iyi derecede dil bilgisi aranmaktaydı. Sınavı kazanmasının ardından girdiği mülakatı da geçti ve Türkiye'nin önemli bankalarından birinde uzman yardımcısı olarak çalışmaya başladı. Ağırlıklı olarak müşteri kredi kalitesinin takibi, müşterilerin kredi değerliliğinin ölçülmesi, kredi teklif dosyalarının hazırlanması ve kredi onayları üzerine çalıştı. Kariyer yolu için iyi bir başlangıç yapmıştı.

Genel müdürlükte istihdam edilen Evrim için bankada çalışmak; kurumsal bir çatı altında olmak, maaşını zamanında almak, çoğu kurumun sağlayamadığı sosyal imkânlarla, özlük haklarına sahip olmak, etrafa *bankada çalışıyorum* demek açısından havalı bir durum, prestijli bir işti.

Evrim, dinamik bir çalışma ortamı içinde uzman yardımcılığı görevini sürdürürken çok sayıda eğitim ve seminere katıldı. Kendini geliştirip yükselme hedefi vardı. Bu nedenle tüm zorluklara katlandı. Üstelik maaşı, zannedilenin aksine çoğu banka çalışanı gibi azdı. Üç ayda bir defa maaş ikramiyesi, maaşının dışında her ay dil tazminatı ve temettü ödemesi alırdı. Cumartesi günleri fazla mesai için gelir ancak mesai ücreti alamazdı. İşe başlamadan önce önemli zannettiği bu unvanda kalıcı olmaya çalıştı. Bunun için en zor işleri yaptı, akşam geç saatlerde çıktı. Mesai saati bitiminde diğer çalışanların servislere binip evlerine gitmesini izlemek zorunda kaldı. Çoğu zaman yemek yemeye dahi zaman bulamadı. Müdürü Tunç, saat 12 olur olmaz yemeğe çıkar, Evrim'in çıkıp çıkmadığını umursamazdı. Tunç, norm kadrosu 11 kişi olması gereken departmanda 6 kişiyle işleri yürütmekten, personel sıkıntısı yaşanmasından rahatsızlık duymazdı. Ağır çalışma koşullarına aldırmaz, dışarda Evrim'in yerinde olmak isteyen nicelerinin var olduğunu söyleyip dururdu. Oysa Evrim gibi düşünen niceleri de vardı!..

Yazar ve pazarlamacı Nigel Marsh; “İşiniz ile özel hayatınız arasındaki denge patronunuza bırakamayacağınız kadar önemlidir. Hayatınızı tasarlamıyorsanız, başkası bunu sizin için yapacaktır ve bu tasarıdaki denge hoşunuza gitmeyebilir,” der.

Evrin, üç yıl boyunca saat 21’den önce evine gidemedi. Bankacılık sektöründe bir rekabet vardı. Rekabet, baskı demekti. Kendisine verilen hedeflerin yakalanması için üzerinde her geçen gün artan bir baskı hissetti. Çalıştığı bankanın hantal yapısını, kredi süreçlerinin ağır ilerlemesini hesaba katan yoktu. Üzerindeki baskı, ruh sağlığını bozmaya başlayınca, banka tarafından verilen eğitimlerde sıkça duyduğu, “kendinle yarış, hayallerinin peşinden git, hedefine doğru koşarken dinlenmeye fırsat ayır” gibi motive edici sözleri duymaz hâle geldi. Zamanla ruhsal enerjisini kaybetti ancak sektörde oluşan hızlı değişimlere bağlı olarak bankaların kapatılmasını, birleştirilmesini, el değiştirmesini ve performans bane edilerek işten çıkarmaları istihdamın önündeki sorunlar olarak gördü, iş değiştirmeye cesaret edemedi. Ya bankacılık sektöründen tamamen çıkacaktı ya da uzman olacaktı. Uzman yardımcılığından uzmanlığa geçtiğinde imza yetkisi kazanacak, etrafındaki uzmanlara bakılırsa iş yoğunluğu azalmayacaktı. “Uzman” ve “kıdemli uzman” unvanlarından sonra “müdür” olabilecekti. Bu süreç de yedi yıldan az sürmeyecekti. Evrin, tecrübe yılı arttıkça terfi etmeyi ve mesleki pozisyonlarını ilerletmeyi istese de zaman içinde enerjisinin azalması ve yaşadığı tükenmişlik nedeniyle negatif duygular geliştirdi.

Evrin, “Sistem beni çok çalışmaya mecbur ediyor da bunun için mi kendimi zorluyorum? Çok çalışarak kendimden mi kaçıyorum? Herkes benim kadar çalışmadan zenginleşirken emeğimin karşılığının verilmemesini neden sorun etmiyorum? Narsist patronum bana bunun tek yol olduğunu mu göstermeye çalışıyor? Neden çalışmanın daha akıllıca yollarını bulmuyorum? Çok çalışmak benim bağımlılığım mı? Kendime güvenim yok da beni umursamayan insanlara lâıyk olmak için zeki ve yetenekli olduğumu mu kanıtlamaya çalışıyorum? Bankayı tek başıma ben mi kur-

tarıyorum? Çok çalışarak bencilce mi davranıyorum; işi arkadaşlarımdan, ailemden ve varlığımdan daha mı fazla seviyorum? İşimi kaybetmekten mi korkuyorum? Bıktığım ve yorulduğum bu karmaşadan dolayı tükenmişlik sendromu mu yaşıyorum?” sorularıyla kendini sorguladı.

Kendisi için hayal kurmayı, hayata karışmayı, doğaya açılmayı, yaşadığı anların farkında olmayı ne çok istediğini anladı. George Gurdjieff’in “Sürekli, nerede olursan ol kendini anımsa,” sözünü hatırladı.

Bankacılık mesleği, insanlarla yüz yüze çalışılan stresli bir meslektir. Mesleki mali riskler taşıması sebebiyle çalışanların tükenmişlik yaşadığı, iş ve özel hayatlarının olumsuz etkilendiği bir iş dalıdır. Tükenmişliğin banka çalışanları için önemli bir sorun olması bu konunun ayrıntılı olarak incelenmesini gerektirmektedir. Özellikle, ülkemizdeki banka çalışanlarının çalışma koşulları dikkate alındığında, onların yaşayabilecekleri tükenmişliğin, bedensel ve ruhsal sağlıklarını ne kadar etkileyeceği bankacılık sektörü açısından önemlidir.

Bankanın Evrim’e koyduğu hedefler kendi hayatı için koyduğu hedeflerin önüne çoktan geçmişti. İnsanüstü bir gayretle çalışıp tutturduğu hedefler bir sonraki ay daha yüksek bir hedefe dönüşmekteydi.

Bu olumsuzluklardan yakın çalışma arkadaşları da son derece mutsuz ve rahatsızdı. Öyle ki ağır çalışma koşulları yüzünden ailevi sorunlar yaşayan, boşanmanın eşiğine gelmiş mesai arkadaşları vardı. Evrim bekardı ancak evlendiğinde aynı sorunlarla o da yüzleşecekti.

Evrim, işle ilgili şikayetleri için Tunç ile görüşüp destek istese de; yoğun temponun ve istemediği şartların fiziksel ve ruhsal sağlığını bozduğunu söylese de bir şey değişmeyecekti. Çünkü sistem, çalışanın her adımını izlemek üzerine kurulmuştu. Banka yönetimine göre sayılarla ifade edilemeyen iş, iş değildi. Az personelle ne kadar çok iş yapıldığı, hedeflerin ne kadar tuttuğu önemliydi. Bankanın öncelikleri, Evrim’in öncelikleri ile bir değildi. Bir soh-

bet sırasında Tunç'a "Özel hayatım kalmadı," şeklinde serzenişte bulununca, "Özel hayatla neyi kast ediyorsunuz, anlamıyorum," yanıtını aldığı anda daha da iyi anlamıştı önceliklerinin bir olmadığını.

Bazı bankalarda insan kaynakları, çalışanların motivasyonuna yönelik birtakım çalışmalar yapsa da bu çalışmalar temelde çalışanları daha yoğun tempoda sorunsuz çalıştırmaya yönelik olmaktadır. Banka çalışanları, sürekli olarak hedef baskısı altında çalışmakta, hedeflerin tutmaması performanslarının kötü olması anlamına gelmektedir ve zam alamama, başka şubelere tayin edilme ve işsizlik baskısını sürekli hissetmektedirler. Bu durum banka çalışanlarının tutumunu olumsuz etkilemektedir.

Her sabah işe gitmek için zar zor uyanması, sanki hiç uyumamış, dinlenmemiş gibi hissetmesi, işe gitmek zorunda olmasıyla kendini tükenmiş hissediyordu. Yoğun bir huzursuzluk, kızgınlık, mutsuzluk, çaresizlik duygusu yaşıyordu.

Keyif aldığı aktiviteleri belirleyip yapmak yerine günlük hayatın rutini dışında yaptığı hiçbir aktivite yoktu. Kendisini daima hızlı koşması gereken bir robot olarak hissediyordu. Bankaya geliyor ama kendini buraya ait hissetmiyordu. Masanın başına oturup, içinden mırıldanıyordu: "Bu işkence ne zaman bitecek?"

Evrin yıllardır kendisiyle ilgili her şeyi ihmal etmiş, yoğun çalışma temposuna dalmıştı. Ya uzun bir tatil yapmalı ya da işten ayrılmalıydı. Bir süredir gözardı etmeye çalıştığı belirtileri dikkate almalıydı. Ağır bir soruna dönüşmeden çözüme odaklanmalıydı. Uzun bir tatile çıksa Tunç kabul etmeyecekti. Tunç'un mesai saatinden fazla çalışma isteğine hayır diyemeyecekti. Üstelik döndüğünde kendisine yüklenen yük hafiflemeyecekti. Evrim kalıcı bir çözüm istediği için işinden istifa etti. Bu istifa Tunç'un umurunda dahi değildi. Tunç'a göre önemli olan Evrim'in yıldız çalışan olması değil işin yapılmasıydı. Her istifa gibi bu istifa da çok sıradandı. Tunç, bir yönetici olarak istifa eden çalışanlarıyla diyalog kapılarını açık tutmayı dahi tercih etmezdi.

Evrin iş hayatına altı ay ara verdi. Zihnini işle ilgili şeylerden

uzaklaştırıp kendisini güdüleyecek, harekete geçirecek etkinliklere yöneldi. Bir daha bankacılık sektörüne dönmedi. Yine özel sektörde çalışmayı seçti ve otomobil üreticisi bir firmada denetim ve mali grup bölümünde denetim uzmanı olarak çalışmaya başladı. Evrim nereye girerse girsin orada birlikte çalıştığı kişiler arasından sivrilebilirdi. Yeni şirketinde de öyle oldu. Evrim yıllar içinde denetim uzmanlığından denetim ve mali grup koordinatörlüğüne sonra da finansman grubu direktörlüğüne kadar yükseldi.

A

Türkiye’de ve dünyada işyerinden memnun olmayan ve tükenmişlik sendromu yaşayanların sayısı her geçen gün artmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü’nün 2017 yılında açıkladığı *İşyerinde Ruh Sağlığı* araştırmasının sonuçlarına göre; çalışanların yaşadığı depresyon ve anksiyete bozukluklarının yol açtığı iş gücü kaybının yıllık global ekonomik maliyeti 1 trilyon dolar civarındadır. Üstelik kurumların tükenmişlik sendromunu önlemeye yönelik hamleleri bu kayıplardan çok daha az maliyetlidir.

Çalışanın iş yükünün artmasını önemsemeyen, iş yükünün bir bölümünü gereksiz olarak gören, uzun mesai saatlerine izin veren, görev dağılımlarını net olarak belirlemeyen, düşük ücret politikası izleyen kurumların çalışanları fiziksel ve ruhsal sağlık açısından riskli ortamlar oluştururlar. Yıldız çalışanlar ve yöneticiler, bu kurumlarda kalmamayı tercih ederler. Kurumlar bir kere daha yetiştirmiş bir çalışanı kaybetmenin maliyetinin onu yetiştirmekten daha yüksek olduğunu göz ardı eder. İşverenlerin ve yöneticilerin çalışanları destekleyici tutum içinde olmaları, olumlu bir çalışma ortamını hedefleyerek kurumun koşullarını iyileştirmeleri çalışanların verimliliğini yükselteceği gibi personel kaybının da önüne geçecektir.

İş hayatının ve sürekli olarak hedefler altında yaşamamanın ne denli zor olduğundan bahsederek başladığım bölümün sonunda işverenlerin ve yöneticilerin çalışanlarını motive edecek, verimli-

liğini yükseltecek bir uygulama modeline değineceğim. Çalışan motivasyonuna etki eden en önemli unsurlar, çalışanın iş yerinde ne kadar mutlu ve huzurlu olduğudur. Çalışanın gün içinde sınırlı bir zamanda da olsa yaratıcı ve güdüleyici etkinliklerle nefes almasını sağlamak, adeta meditasyon yaparak zihnini yatıştırmasını, bir pasiflik durumu yaratmasını sağlamak hepimize başta radikal bir alternatif olarak gelebilir ancak Princeton Üniversitesi'nde iş psikolojisi bölümü önderliğinde yapılan testlerin sonuçları bu önermeyi destekler niteliktedir: Ofiste yoğun zaman geçiren çalışanlara her üç saatlik mesai için on beş dakika kakao ve klasik müzik dinletisinden oluşan bir meditasyon arası verilmiş, çalışanların gün sonu yorgunluk belirtilerinde gözle görülür bir azalma sağlanmıştır. Çalışanların problem çözme hızları artarken daha tahammüllü oldukları, iletişim becerilerini pozitif yönde geliştirdikleri de görülmüştür.

Procter&Gamble, verimlilik konusunda 2009 yılından bu yana Oxford Üniversitesi Balliol College ile yürüttüğü çalışmalarda, çalışanlarının ayda bir edebiyat kitabı okumasının ve mesai saatleri içinde kitap üzerine tartışmasının; kurumdaki iletişim sorunlarını ve departman içindeki kişisel gerilimi azalttığını, kurumun genelinde daha demokratik bir ortamı geliştirdiğini raporlamaktadır. Balliol College'den gelen akademisyenlerin moderatörlüğünde yürütülen tartışmaların; şirket kimliğinin oluşumunda, aidiyet duygusunun gelişiminde, demokratik tartışma ve eleştiri ortamının inşasında benzersiz bir temel attığı, bireysel ilişkileri pekiştirdiği ve kurumsal aidiyet duygusuna ve kuruma karşı duyulan sempatiye pozitif bir katkı sağladığı tespit edilmiştir. Kurum, aldığı olumlu sonuçlar üzerine İngiltere dışındaki faaliyetlerine de bu kültürü yaymak üzere strateji geliştirmeye başlamıştır.

Axa Sigorta Grubu da çalışanlarını motive etmek için başka bir yaratıcı modeli hayata geçirmiştir. Bu modele göre, üç ay üst üste satış hedefini tutturana satış temsilcisine, bir ay satış hedefi ve mesai saati sınırı olmadan çalışma ayrıcalığı tanınmıştır. Mesaiye geç başlamanın, gün içinde belli saatlerde şirket dışında kalmanın ve

mesaiyi erken bitirmenin mümkün olduğu bu ödül modelinde, en az üç kez bu ödülü almış personelin satışta adeta yıldızlaştığı, satış sonrası sorunlarda ve sözleşme yönetiminde sıfır hata hedefine yaklaştığı, ekibin geri kalanından daha başarılı olduğu; maaş ve sosyal hakları konusunda da daha tatminkâr tepkiler verdiği tespit edilmiştir.

Bu örneklerin gelecek yıllarda daha da artması beklenmektedir. Çünkü çalışanların başarısının mutluluklarına ve motivasyonlarına; şirketlerin bekasının da tamamen çalışanların performanslarına bağlı olduğunu artık tüm otoriteler kabul etmektedir. Psikoloji, hayatın her alanında kontrolü sağlayan önemli bir bilim dalı ve motivatör hâline gelmiştir. *YMA: Yaratıcı Motivasyon Araçları* da bu alanda yeni bir sayfa açmış gibi durmaktadır.¹⁷⁸

Profesyonel strüktür¹⁷⁹ firmalarından Towers Watson'un yaptığı araştırmaya (2014) göre, yüksek stres altında çalışmaktan mustarip çalışanların işe daha az katılım sağladığı, daha az üretken olduğu ve aşırı baskı altında olmayanlardan daha fazla devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırma, yüksek stres düzeyleri ve azalan verimlilik arasındaki yıkıcı bağlantıyı açıkça göstermiştir. Katılımcıların üçte biri, işlerinde aşırı baskı nedeniyle sık sık rahatsız olduklarını ve bu durumun daha yüksek oranda ayrılma ve devamsızlık vakalarına yol açabileceğini belirtmiştir.

Çalışanları motive edecek tek bir yöntem yoktur. Çünkü, çalışanların hepsi birbirinden çok farklıdır, bu yüzden farklı faktörler motivasyonlarını etkilemektedir. Yöneticiler, çalışanlarından en yüksek verimi ve sonuçları elde etmek ve mutlu, başarılı bir çalışma ortamı sağlamak için bir takım farklı stratejiler ve teknikler kullanmalıdır. Kurumda görülen düşük verimlilik, kişilerdeki tükenmişlik, işin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır. Kurumlar gerçek potansiyellerine ulaşmak, gelecek yılları da kaybetmemek için sorunlarını ertelememeli, kalıcı çözümler üretmelidir.

¹⁷⁸Shawn Achor, *The Happiness Advantage: How a Positive Brain Fuels Success in Work and Life*- 2nd Edition- Crown Business 2016, s:204

¹⁷⁹Toplum bilimi (ed.n.)

ON İKİNCİ BÖLÜM

Yetenek Göçüyle Oluşan Zararlar

DEĞİŞİMİN ÇOK HIZLI yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler sürekli bir rekabet hâlinindedir. Bu küresel rekabetin tüm unsurları, aynı amaca giden yolda yarışı önde götürmeyi, sektörünün en iyisi kalarak liderliği sürdürmeyi, fiyat, kalite, nitelikli çalışan, ürün, hizmet ve penetrasyon olarak rakibini geçmeyi istemektedirler. Gittikçe şiddetlenen rekabet ortamında üstünlüğü sürdürülebilir hâle getirebilmek, insan kaynaklarının çalışanlara bakışını değiştirmiştir. Çalışan, artık şirket için bir maliyet kalemi olarak değil, bir kâr unsuru olarak dikkate alınmakta, başarıya ulaşmanın odağına yerleşmektedir. Bu nedenle işletmeler yetenekli çalışanı kendilerine çekmek ve sahip oldukları çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanabilmek için onlara çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Son yıllarda bir işletmenin pazardaki farklılığı, insan gücündeki farklılığa giderek daha fazla dayanır hâle gelmiştir.

Birbirleriyle rekabet hâlindeki işletmeler, hızlı değişim ve belirsizlik karşısında küresel meydan okumalara tepki vermenin yolunun çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkarılmasından geçtiğinin farkına varmaktadırlar.¹⁸⁰

¹⁸⁰Selen Doğan, Özge Demiral, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine

Rakiplerle rekabet edebilmenin yolu, kuşkusuz, rakibi iyi analiz etmekten, rakibin hareketlerini, kararlarını ve piyasa aksiyonlarını izlemekten geçmektedir. Aynı kulvardaki rakibin pazar payı, işletme politikası, fiziksel ve teknolojik altyapısı, dağıtım ağı, ödeme olanağı, insan kaynağı, değişime, yeniliğe yatkınlığı gibi durumlarını bilmek gerekmektedir. Konumlandırma stratejisine, lojistik gücüne, müşteri kitlesine, satış ekibine, vadeye, reklam-pazarlama faaliyetine, ürünü sunuş şekline, güçlü-zayıf yönüne, rakipleri için oluşturduğu tehdide de bakmadan rekabete kalkışmak, ulaşılabilir hedeflerden uzaklaşmaya yol açmaktadır.

Türkiye’de yüksek rekabet, öne çıkabilmek için yeni ve farklı bir şey üretmek değil *iş yapma taklit etmek* olarak anlaşılmaktadır. Global şirketler arasında ezeli rekabet hikâyelerine tanıklık etsek de, Türkiye’de *takip edilen rakip* daha çok öne çıkmaktadır. Tüm firmaların giderek birbirine benzemesi taklitçilikten kaynaklanmaktadır. Rakibin yaptığını tekrarlamak kolay olsa da başarı sağlamamaktadır. Taklit, markayı sıradanlaştırmakta; müşteriye sunulanlar aynılaştıkça rekabet, fiyat kırmaya indirgenmektedir. Rakibin yaptığının aynısını yapmak mümkün olsa da kurum içi değerler ve insan kaynağı taklit edilememektedir.

Yeteneğin, değerli, nadir, az bulunur, taklit edilmesi zor olma gibi özellikleri vardır.¹⁸¹ Kurumların öncelikli konularından biri hâline gelen yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, işletmede tutulması ve bağlılıklarının sağlanmasında, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının varlığı ve liderlerin çalışanlarına koçluk yapabilmesi, önemli noktalar olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanlar, artık kendilerini geliştirebilecekleri, yenileyebilecekleri ve sürekli öğrenebilecekleri işletme ortamlarını tercih etmekte ve liderlerinden de kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini ve onları teşvik etmelerini beklemekte-

Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:3, 2008, s:148

¹⁸¹Gonca Köse, İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:11, Sayı:56, 2018, s:825. Erişim:20.09.2018 http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt11/sayi56_pdf/6ikisat_kamu_isletme/kose_gonca.pdf

dirler. İşletmeler arasında insan kaynakları konusunda yaşanan rekabete bakıldığında da çalışanlarına bu ortamı sağlayamayan işletmelerin başarı yakalayamayacağı görülebilmektedir.¹⁸²

Kurumlar, kendini işe adayan, sorunlara çözüm bulan, işine değer katan, riskleri tahmin edip gerekli önlemleri alan, aldığı sorumluluğu eksiksiz tamamlayan tutkulu insanlarla çalışmak isterler. Nitelikli çalışanı kazanmanın peşinde enerji harcasalar da çoğu zaman yetişmiş ve yetenekli bir çalışanı kaybederek önemli kayıplar verirler. Bir kurum için en önemli maliyet kalemini üstün nitelikli ve yüksek performanslı çalışanların işten ayrılması yaratır. Kritik pozisyondaki nitelikli bir çalışanın kurumdan ayrılması ile gelir düşer, müşteri kaybı yaşanır, kurumsal bilgiler ya da kişinin hafızası kaybedilmiş olur. Mevcut ekipte kişi sayısı azalır, moral ve motivasyon kaybı ile tedirginlik yaşanır. Mevcut çalışanların üzerindeki iş yükü artar, üretkenlik düşer. Üstün nitelikli ve yüksek performanslı çalışanı elinde tutamayan kurumun imajı zarar görür. Rakip firmaya giden çalışan ile bilgi, iş yapma biçimi, data ve şirket sırları taşınır. Bu durumda kurumlara işten ayrılanların yerine başka birini bulmak değil, çalışanların işten neden ayrıldığını anlamak ve diğer çalışanların da işten ayrılmasına engel olmak düşer.

İşgücünün doğru şekilde ele alınması, ekip kurma, yönetme ve geliştirme ile sadakatin satın alınamadığı ancak ve ancak kazanılabildiği anlayışının yerleşmesi de kurumların temel sorumluluklarındandır.

Nitelikli çalışanları kaybetmek çoğu zaman önlenebilir olsa da kurumlar ayrılığın gerçek nedenlerini anlamak ve bu ayrılıkları önlemek yerine, hem oluşacak reel maliyete, hem de birçok farklı yönden oluşacak zahmetli bir sürece katlanmayı tercih eder. Oysa bu pahalıya mal olan, birçok risk barındıran, yetenek havuzunu boşaltan bir tutumdur.

Bugün insan kaynaklarında en kritik amaç, yetenekli çalışan-

¹⁸²Selen Doğan, Özge Demiral, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:3, 2008, s:146

ların işe alınması, eğitilmesi, dinamik hâle getirilmesi, motive edilmesi ve uzun dönemli istihdamının sağlanmasıdır. Günümüz iş dünyasında sürekli artan küresel rekabet ve değişen pazarlar nedeniyle beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalınmakta ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi giderek zorlaşmaktadır.¹⁸³

Kurumlar, yetenek kaçışını önlemek için yeni stratejiler geliştirip, önlemler almaya çalışsa da kayıplar olmaya devam etmektedir. Değerlerini sahip oldukları nitelikli çalışanlarla arttıran kurumlar, eksilen her yetenekli çalışanla maddi anlamda büyük bir maliyetle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda kurumlara yetenekli çalışanları elde tutmak için daha etkin bir mücadele vermek düşmektedir. İşveren markası olmanın önemi burada bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. İşveren markası yüksek şirketler, nitelikli insan kaynağına daha kolay ulaşmaktadırlar. İyi yeteneklerin kuruma çekilebilmesi, şirketin dışarıdan nasıl algılandığına doğrudan bağlıdır. İş arayanlar olumlu itibara sahip kurumlara daha fazla ilgi göstermekte, bu kurumlarda çalışmaya gönüllü olmaktadır. Maaş ve sosyal haklar olarak beklentileri karşılanmasa da işveren markası olan işletmeleri tercih etmektedirler. Çalışanlar için beklentilerinin karşılanması adına kurumların nitelikli ve marka değerine sahip olması önemlidir.

Yetiştirilmiş bir çalışanı kaybetmenin maliyeti pozisyonlara göre değişkenlik gösterse de onu yetiştirmekten daha yüksektir. Kaybedilen çalışanın yerine alınan yeni personel, deneme süresi içindeyken işe hemen adapte olamayacağı için verim düşüklüğü gösterecek ve işi öğrenene kadar zaman kaybı yaşanacaktır. Bu süre içinde işe %25'ten fazla katkı sağlayamayacak ve maaşının %75'i kadar verimsizlik oluşacaktır. Bir çalışanın kaybedilmesi ve yerine yeni birinin alınmasının maliyeti eski çalışanın yıllık maaşının 1

¹⁸³Erkan Tabancalı, Mithat Korumaz, Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi, The Journal of Academic Social Science Studies, Sayı:25-1, 2014, s:147. Erişim:20.09.2018 http://www.jasstudies.com/Makaleler/925445489_9-Yrd.%20Doç.%20Dr.%20Erkan%20Tabancalı%20-%20Arş.%20Gör.%20Mithat%20KORUMAZ.pdf

ila 1.5 katına kadar çıkmaktadır. Yeni çalışanın işe alınma sürecindeki işe alım masrafları, oryantasyonu, uyum sürecindeki performans düşüklüğü, eski çalışana sadık müşterilerin kaybı da zarara eklendiğinde bu ayrılık daha da pahalıya mal olmaktadır.

A

New York merkezli yabancı bir şirkette pazarlama müdürü olarak çalışan Gözde'nin şirketinin, bir Türk firmasıyla birleşmesi sırasında yeni yönetim ve insan kaynaklarının süreci iyi yönetememesi, yıldız çalışanların organizasyonun dışında kalarak sistemi terk etmeleri üzerine şirketin tahminlerin üstünde bir zarara katlanmak zorunda kaldığı vakadaki gibi...

Gözde, lisans ve yüksek lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesinde işletme ve işletme yönetimi üzerine yaptı. 2001 yılında başladığı iş hayatına global bir üreticinin marka bilinirliği yüksek, kişisel bakım ürünleri bölümünde uluslararası pazarlama direktörü olarak devam etmektedir. Çalıştığı şirkette önemli işlere imza atmakta, deneyimleri ve başarılarıyla tanınmaktadır. Çalıştığı kurum adına çok sayıda ödül almış biri olarak aynı zamanda kurumun sosyal sorumluluk projelerine de destek vermektedir.

Gözde, meslek hayatı boyunca çeşitli firmalarda yurt içi ve yurt dışı görevlerde bulundu. Pazarlama, pazarlama iletişimi, stratejik planlama, medya ve iş geliştirme alanlarında çalıştı. Kurumsal kariyerinin son şirketi olmasını arzulayarak sahiplendiği yabancı şirkette pazarlama müdürü olarak çalışıyordu. Çok uluslu, New York merkezli şirket, Türkiye pazarında güçlü bir konuma sahipti. Genel merkez tarafından Türkiye'deki yatırımların sürdürülmesi kararlaştırılmış, şirketin bir Türk firmasını satın alarak Türkiye'deki operasyonlarını bir üs olarak kullanması, tüm bölgede faaliyet göstermesi, ürün çeşitliliği sağlayarak rekabet kabiliyetini artırması hedeflenmişti. Gelişmiş ülkelerde başlayan ve yavaş yavaş tüm dünyaya sıçrayan birleşmeler, Türkiye'de de etkisini göstermeye başlamıştı. Geçmiş yıllarda şirket evliliklerine sıcak bakmayan

hatta bunu olumsuzluk göstergesi olarak kabul eden Türkiye’de, son dönemde artan bir ivmeyle zihniyet değişikliği yaşanmaktaydı. Şirket satmak hızlı para kazanmanın bir yolu olmuş, Türkiye’den alınacak şirketler kervanına Gözde’nin şirketi de katılmıştı.

Birden çok ticari ortaklıktan birinin, diğerinin çatısı altına girmesi ya da hepsinin yeni kurulan bir ortaklığa mallarını tasfiye olmaksızın devretmesi ve birleşen ortaklık veya ortaklıkların ortaklarına bir değişme usulüne göre devralan veya yeni ortaklığın payının verilmesi birleşme olarak tanımlanabilmektedir.¹⁸⁴

Günümüzde ekonomik faaliyetlerin çeşitlenmesi ve karmaşıklaşması, müşteri tatmini, ürün ve hizmet kalitesinin önem kazanması, ürün yaşam seyrindeki kısalma, rekabetteki artış ve rekabetin küreselleşmesi gibi nedenlerle şirketler güç birliği yapmak ve bu şekilde pazardaki paylarını artırmak gerekliliği duymaktadırlar. Birleşme ve satın almalar, büyümenin en etkin yolu olarak kabul edilmektedir.¹⁸⁵

Gözde, bir yıldız çalışandı. Şirketin kozmetik ürünleri bölümünde yedi yıldır çalışmaktaydı. Aldığı terfilerle pazarlama müdürlüğüne kadar yükselmişti. Sektörüne liderlik eden global bir şirketin Türkiye tarafında kritik bir görevi üstleniyor olmaktan mutluydu. Türkiye’yi kozmetik ürünleri pazarı için yüksek öneme ve hızlı büyüme potansiyeline sahip ülkelerden biri olarak görüyordu. Hedefi, üstün yetkinliklere sahip ekibiyle birlikte uzun dönem sürdürülebilir büyüme planlarını oluşturarak, bu planların eksiksiz olarak hayata geçirilmesini sağlamak, iki şirketin entegrasyon sürecinde bunu devam ettirmektir. Ancak Türkiye’de ortaklık kültürünün yeterince gelişmemesi, kurumsallaşma eksiklikleri ve finansman olanaklarının sınırlı olması gibi olumsuzluklar yaşanmaktaydı. Bu süreçte de benzer durumlar görülebileceği için

¹⁸⁴Osman Nuri Şahin, Türkiye’deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri İle Karşılaştırması, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt:8, Sayı:15, 2016, s:231. Erişim:20.09.2018 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/232521>

¹⁸⁵a.g.e. s:230

temkinliydi. Bir de şirket birleşmeleri ve satım alımları hususunda yapılan çoğu çalışma finansal konular üzerinde yoğunlaşmaktaydı. İhmal edilen etik boyutu vardı. Ortaya çıkabilecek sorunlar etik çerçevede incelenecek miydi? Bundan da emin değildi.

İmzalar atıldı, süreç hızla başladı. Gözde, birleşme ve satın alım işlemleri devam ederken herkese etkisi olacağını biliyordu. Çünkü, birleşme sonrası entegrasyon son derece zordu. Yeni oluşumun başarılı olabilmesi için herkesin olumlu duygularının ve kişisel katkısının önemi büyüktü. Bu yüzden Gözde süreci tarafsızca, soğukkanlılıkla izledi. Ta ki kendisinde ve ekibinde tutum değişikliğine neden olacak kararlar açıklanana kadar. Birleşme öncesinde doğrudan yönetime bağlı olan ve raporlamayı doğrudan yönetime yapan Gözde, bir direktöre bağlandı. Ekibinin bir kısmının tasfiye edilmesi kararlaştırıldı. Kâğıt üzerinde planlama yapılmış, ekibinin yıldız çalışanları terfi alabilecekken ya tasfiye edilmiş ya da daha pasif görevlere kaydırılmıştı. Gözde'ye göre statüsünün düşürülmesinden, güç çatışmasından ziyade yıldız çalışanların kaybedilmesinin önünü açılmıştı. Ekibinin *daha iyi bir hayatı* başka kurumlarda araması, çalıştığı şirketten uzaklaşması sağlanmıştı. Şirket, yetişmiş ve yetenekli çalışanlarını kaybetmekle önemli kayıplar vereceğini hesaba katmamıştı.

Diğer departmanlarda da görülen benzer uygulamalar ile iki şirketin çalışanlarının kaynaşması, ekip ruhunun oluşturulması zaman alacaktı. Birleşmenin demografik değişkenlerinin yönetimi, işin yeniden dizayn edilmesi, çalışma ilişkileri gibi konular üzerinde de etkisi olacağı çok açıktı. Gözde, şirketler birleşirken çeşitli problemlerle karşılaşılacağını öngörüyordu; kilit personelin işten çıkarılması, entegrasyon zorluğu, birleşmeden beklenen sinerjinin gerçekleşmemesi, insan kaynaklarının bu sancılı süreci yönetememesi, kültürel çatışma ve psikolojik sarsıntılarla baş edilememesi gibi sorunlara tanıklık ettikçe haklı çıktı.

Temelde sinerji yaratmak ve stratejik etkinlik sağlamak amacıyla gerçekleştirilen şirket birleşmelerinde, finansal ve hukuki konular yanında ağırlıklı olarak, iletişim, kültür, verim düşüklüğü,

güvensizlik gibi insan kaynakları ile ilgili sorunların da yaşandığı gözlenmektedir. Dolayısıyla, finansal ve hukuki konular yanında, denklemin insan yönünün, birleşmelerde başarıyı ve başarısızlığı getirebilen anahtar bir unsur olduğu ve insan kaynakları yönetiminin, birleşmelerde kritik bir role sahip olduğu görülmektedir.¹⁸⁶

Gözde, kendisini ve ekibini ilgilendiren kararlara direndi. Yeni yönetime ve insan kaynaklarına bu uygulamaların ağır kayıplara neden olacağını ilettili. İki kurum kültürü arasında farklılıklar vardı. Bu bağlamda yaşanan olumsuzluklar da çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasına, verimsiz çalışmaya, işe devamsızlığa hatta işten ayrılmalara sebep olacaktı. Sirkülasyon, maliyetleri daha da arttıracaktı. Farklı işletmecilik anlayışlarının karşı karşıya gelmesi nedeniyle motivasyon ve kontrol kaybı yaşanacaktı. Kaygılarını ilgililere aktarsa da sonuç alacağından emin değildi.

Birleşmeler, şirketlerin büyümeleri, stratejik konumlarını geliştirmeleri, teknolojilerini paylaşmaları, yetenekleri kazanmaları ve sinerjilerini geliştirmeleri için yapılmıyor muydu? Neden bu birleşmenin fırsata dönüşmesine değil de kaygılar oluşturmaya izin veriliyordu? İnsan kaynakları, birleşme ve satın alma süreçlerinde olayları etkileme imkânına sahipken yeni yönetim ekibini neden ikna edemiyordu? Belli ki bu süreç içinde insan kaynakları iyi bir sınav veremiyordu.

İki farklı işgücünün birleşmesi, her iki şirketin uzmanlık, kültür ve organizasyon yapısını iyi bilmeyi gerektirir. Bu rolün sahibi ise insan kaynaklarıdır. Bu kritik süreç, öneminden dolayı dikkatli bir şekilde yürütülmelidir. İnsan kaynakları, her iki şirketi de entegrasyon ve yeniden yapılanma planı için hazırlamalıdır. Süreci yürütürken, insan kaynakları iki şirket arasındaki ilişkileri inşa etmek ve aralarında “köprü” görevi üstlenmek zorundadır. Birleşme aşamasında iletişim her zamankinden daha önemli hâle gelir, üretkenlik büyük ölçüde azalır. Bu nedenle hem ekip yöneticilerinin hem de insan kaynaklarının tutarlı ve samimi bir iletişim kurması gerekir.

¹⁸⁶Zhanna Anarbek, Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Politikası Açısından Değerlendirilmesi: Avea Örnek Olay İncelemesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, s:1

Her iki şirketin insan kaynakları departmanı birleşme öncesi dönemde, açıkça tanımlanmış bir strateji üzerinde çalışmalıdır. Müşteriler ve çalışanlara yönelik iletişim, işten çıkarma koşulları ve kültürlerin bütünleşmesi gibi açık bir strateji geliştirmelidir. Birleşme aşamasında ise kültürel sorunlarla başa çıkmak, çeşitli güç sorunlarını ele almak gerekir. Kültürel çatışma, kültürel farklılıkların en yaygın tezahürüdür. Kültürel uyumun sağlanması da insan kaynaklarının sorumluluğundadır. İnsan kaynakları yetkilileri, birleşme sonrasında da sürecin başarısını sağlamak için dikkatli davranmaya devam etmelidir. Nitekim, süreçten sonra birçok operasyon, insan kaynakları tarafından yürütülecektir. İnsan kaynakları, şirketin her düzeyine uygun olarak hareket etmeli, işleri daha kolay hâle getirmeli, yumuşak bir geçiş sağlamalıdır.

A

Gözde, inisiyatif almaya hazır olan, sıkı çalışan, işinde azim ve titizlik gösteren, fark yaratmayı bilen, iyi performans sergileyen bir ekiple çalışmış; şirketin sağladığı imkânlarla onlara yatırım yapmış, her zaman karşılığını almıştı. Ekibiyle arasında güven ve saygı esaslarına dayanan, iyi yürüyen bir ilişki vardı. Ekibinin kendisini değerli hissetmesini sağlardı çünkü bu büyük sonuçları tek başına değil onlarla aldığını bilirdi. İşten çıkarılanların şimdiye kadar elde ettikleri başarılar ile kısa sürede başka bir kurumun yıldız çalışanı olacaklarına inancı tamdı. Kendi isteğiyle işten ayrılacakların ise ayrılma nedenlerini ortadan kaldırmak, kalmalarını sağlamak mümkündü. Gözde mücadeleden vazgeçmedi, tüm yetkililerle yeniden görüştü. İnsan kaynakları yönetimine; “Birleşme sonrası bütünleşme özenli planlanmamış. Hedef firma iyi analiz edilmiş olsaydı bugün güç çatışması değil güç birliği oluşacak, pazarda liderlik kaçınılmaz olacaktı. Ekibimden çıkardıklarınız kadar kendi isteğiyle gitmek isteyenler var. Şirket, yeteneklerinden yoksun kaldığında, bilanço zarar yazmaya başladığında mı anlayacaksınız bu insanların önemini? Bundan sonra seçtiğiniz yanlış

kişilerle ya çok yavaş ilerleyeceksiniz ya da olduğunuz yerde sayacaksınız. Bu gidişle büyümeyi ve müşterilerin beklentilerini yönetemeyeceksiniz. Önünüze çıkan ilk büyük projede ya da çok ciddi ilk işte, bu yanlış kararınızdan kaynaklanan bir istikrarsızlık ve itibar kaybı yaşayacak, yeniden yıldız çalışan arayışına koyulacaksınız. Bu sorumluluğu nasıl alıyorsunuz? Herkesin birlikte çalışmak isteyeceği bu kişileri kaybederek kâr değil, zarar edeceğinizi görmüyor musunuz? Nitelikli çalışan bulmak kolay mı sanıyorsunuz? Ekibim yoksa ben de yokum!” dedi ve karşı tarafın yanıtını beklemeden odadan çıktı. İnsan kaynakları yönetimi, Gözde’nin çıkışlarından rahatsızdı. Gözde de ya içine düştüğü bu durumu kabul edecek ya da istifa edecekti. Yedi yıl boyunca ekibiyle emek verip büyüttüğü işinden bir anda vazgeçmek kolay değildi.

Gözde belirsiz bir iş durumu içindeydi; artık nitelikli çalışan ve yöneticiler şirkette tutulamıyordu. Yeni yönetim, başarısızlıkla sonuçlanması muhtemel bir politika izliyordu. Bunca yıl çıkarlarını gözettiği, itibarını sağlamlaştırmak, profesyonel olarak geliştirmek için çabaladığı, her seferinde daha iyisini başarmak için odaklandığı işinden hiçbir şeyin kendisini alıkoyamayacağını sanırken yanılıyordu. Kendini güvende hissetmiyor, politikalar ve beklentilerin oldukça zorlayıcı olmasından rahatsızlık duyuyordu. Geleceği belirsiz bir ortamda çalışmak istemiyor; ayrılmayı en makul yol olarak görüyordu. Ekibi için verdiği mücadelenin rahatlığıyla yönetime istifasını sundu.

Üst yönetim ve insan kaynakları Gözde’nin birleşme entegrasyonunda ekibine yönelik yaptığı çıkıştan fazlasıyla rahatsızdı. İstifası kabul edildi ancak bu istifanın, ekibinin geri kalanı üzerindeki etkilerini azaltmak için Gözde’yle diyaloga açık bir iletişim tercih edildi. “Durumun hassasiyet ve olgunlukla ele alınması hayati önem taşıyor,” dendi.

Gözde istifasından kısa bir süre sonra bugün çalışmaya devam ettiği şirkette uluslararası pazarlama direktörü olarak işe başladı. Şirkete olan inancını ve çalışma isteğini kaybeden ekibini de yanına alarak pazarlama departmanını güçlendirdi. Birleşme sıra-

sında çalışanların iş fırsatları aramaları ve iş arkadaşlarını veya müşterilerini beraberinde götürmek istemeleri sıklıkla karşılaşılan bir durumdu. Şirketin iletişim, kültür, verim düşüklüğü, güvensizlik gibi insan kaynaklarıyla ilgili sorunların da yaşandığı bir ortama zemin hazırlamasının sonucuydu.

A

Birleşmelerde şirket yöneticilerini elde tutmak ve bağlılıkları ile ilgili riskleri yönetmek kritik öneme sahipken süreci yönetemeyen eski şirketin pazarlama departmanı ise önemli ölçüde yaramaktan ziyade kötü bir konsolidasyon süreci yaşadı. Maliyet düşüşü sağlayacağını düşünen eski şirket, pazarda kan kaybetti. Çalışan verimliliği düşüş sarmalına girdi. Nitelikli çalışanı elde tutmak zorlaştığından, vasat ve vasat altı çalışanlardan bir tortu birikti. Bu tortu çalışanlar, şirketin çalışma kalitesini düşürdü. Niteliksiz bir çalışma ortamıyla işveren markasının değeri düştü ve bu niteliksizlik, tüm şirkete sirayet etti. Yapılan yanlış anlaşmalar maliyetleri artırdı. İki şirket arasında kültür, teknoloji ve ürün anlamında istenen sinerji yakalanamadı. Sonuçta yabancı şirket, birleşme sağladığı şirketi satmak zorunda kaldı. Kârlılık hesapları yapan şirket zararı azaltma hesapları yapar olmuştu. Şirket, nitelikli çalışanlarını sektörün önemli firmalarına kaptırmıştı. Yetenekli çalışanı kaybetmekle oluşacak risk ya da tehditlerle kolaylıkla başa çıkacağını sanan zihniyet yanlışmıştı. Zarar, ayrılan çalışanların yıllık maaş ortalamalarının çok üzerinde olmuştu.

Varlıklarını ve ekonomik kârlılıklarını artırmak için birleşen işletmelerin hem üretim sürecinin bir faktörü hem de bu faktörleri yönlendiren unsur olan “insan”ı göz ardı etmemesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler arası birleşmede hukuki süreçler tamamlandıktan sonra tarafların işletmelerinde çalışan insanların da bu birleşmeden en çok etkilenen taraf olacağının unutulmaması gerekmektedir. Çalışanlar yeni bir yönetim felsefesi altında farklı örgüt kültürünün oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle birleşme ya-

şayan her işletmenin başarılı olacağını söylemek pek mümkün olmamaktadır. Ancak birleşmenin başarılı bir şekilde sonuçlanması ve çalışanlar arasında uyum sürecinin de başarılı olmasında insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir.¹⁸⁷

Şirket birleşmelerinde kilit bir yeteneğin, ekibin kaybedilmesiyle ve kilit isimlerin değiştirilmesiyle ek maliyetler ve zararlar gerçekleşmektedir. Birleşmelerde en iyi yetenekleri elde tutmak, genellikle stratejik ve finansal hedeflere ulaşmada kritik önem taşımaktadır. Ancak bazı çalışanlar kendilerini yeni şirketin bir parçası olarak görememekte, birleşmeye direnmekte ya da kendilerine başka şirketlerde iş bulmaktadır. Şirket değerini hem doğrudan hem de maddi olmayan varlıkların gelişimine sağladığı katkıyla yukarıya çeken kişilerin sadece çalışan olmadığı sonradan anlaşılmaktadır. Kilit çalışanlar şirket için hayati önem taşıyan müşteri ilişkilerinden ve faaliyetler ile ilgili sorumluluklarından uzaklaştığında nitelikli çalışana yapılan tüm yatırımın kuruma yapılmış en kârlı ve en doğru yatırım olduğuna ikna olunmaktadır.

¹⁸⁷Alparslan Şahin Görmüş, Esin Ceylan, Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Açısından İncelenmesi ve Bir Uygulama Örneği, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 2016, s:68. Erişim:20.09.2018
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/202194>

Yıldız çalışanlar nasıl yönetilir? Yıldız çalışanları elde tutmanın yolları nelerdir?

İş dünyasının büyük değişimler yaşadığı, dijital dönüşümün ticareti ve finans piyasalarını, Sanayi 4.0 teknolojilerinin imalatı dönüştürdüğü, e-ticaretin de mal ve hizmet satışı ve takası bambaşka yerlere taşıdığı bir çağın içinde yaşıyoruz. İnsan kaynakları gibi görece yeni bir iş kavramının anlamını her zamankinden fazla bulduğu ve teknolojik gelişmeye bağlı olarak insan kaynağının her zamankinden çok daha önemli olduğu bu yeni çağın gereksinimlerini de yine insan karşılayacak.

“Yıldız Çalışan” kavramı, iş dünyasındaki bu değişimi ve yenileşmeyi teşvik eden, kendisine ait yeni bir iş modeli kuran ve çalıştığı kurumun hem vizyonunu geliştiren hem de sabit iş düzeninin olabildiğince kusursuz işlemesine en önemli katkıyı sunan iş profesyonellerini kapsıyor.

Sanayi 5.0 ve yapay zekâ uygulamaları kapımızda olsa da dünyadaki işverenler yetenek açığıyla karşı karşıya. Çünkü teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin iş dünyasındaki en değerli unsur “Yıldız Çalışan”lar...

Canan Duman, 20 yıllık profesyonel deneyimi, yaptığı araştırmalar ve edindiği bilgiler doğrultusunda, iş dünyasının en güncel sorularına yanıt arıyor: Şirketler yıldız çalışanlarını neden kaybeder? Şirketler yıldız çalışanları nasıl elde tutar?

Ütopyalardaki gelecek geldi; insanın da teknoloji ile birlikte dönüşmesi kaçınılmaz. Peki, şirketler ve sahip oldukları insan kaynakları buna ne kadar hazır?



www.cananduman.com



9 786056 864452

www.kanonkitap.com

KANON

@ /kanonkitap

🐦 /kanonkitap

f /kanonkitap

₺25,00

kişisel · gelişim